

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n° 92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



THÈSE



En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse Capitole

École doctorale : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

Gaëlle CACHAT-ROSSET

le 28 octobre 2019

**Un nouveau paradigme pour apprécier l'impact du climat
diversité sur la performance des salariés**

Discipline : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Management des ressources humaines**

Unité de recherche : **TBS Research Centre**

Directeur de thèse : **Alain KLARSFELD**

Co-directeur de thèse : **Kévin CARILLO**

JURY

Rapporteurs Madame Sophia BELGHITI-MAHUT, Maître de Conférences, Université de Montpellier III Paul-Valéry
Monsieur Sébastien POINT, Professeur des Universités, EM Strasbourg Business School

Suffragants Madame Anne-Françoise BENDER, Maître de Conférences, CNAM
Monsieur Michel FERRARY, Professeur, Université de Genève
Madame Tania SABA, Professeure Titulaire, École de relations industrielles - Université de Montréal

*« L'université n'entend ni approuver ni désapprouver les
opinions particulières de l'auteur. »*

« *Le bonheur est parfois caché dans l'inconnu* »

(Victor Hugo, Les Quatre Vents de l'Esprit, Margarita, 1881)

REMERCIEMENTS

Réaliser ce travail de thèse a été un réel parcours initiatique, qui n'aurait pas été possible sans plusieurs guides et soutiens.

L'histoire a commencé par les conseils de la Professeure Annie Dutech, qui m'a accompagnée dans ma réflexion pour initier cette démarche, je lui en serai toujours reconnaissante.

J'ai ensuite eu la chance de bénéficier de l'accompagnement de deux formidables guides tout au long de ce travail. Je remercie plus que chaleureusement mes directeurs de thèses, les Professeurs Alain Klarsfeld et Kévin Carillo, pour leur écoute toujours ouverte et constructive, leur disponibilité, leurs encouragements et leurs conseils. Mais aussi pour les moments de vie partagés avec toujours bienveillance et bonne humeur. Je garderai le souvenir d'un trio qui, fort de la richesse de sa diversité, n'en a été que plus performant.

J'adresse également mes sincères remerciements aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer ce travail de recherche, les Professeurs Madame Sophia Belghiti-Mahut, Sébastien Point, Tania Saba, Anne-Françoise Bender et Michel Ferrary.

Je remercie aussi les nombreuses personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de ce travail, et qui ont participé à l'évolution et l'amélioration de ma réflexion, que ce soit lors de conférences ou d'ateliers doctoraux. De même, je remercie l'ensemble des praticiens qui ont permis la réalisation de mes recherches, en m'ouvrant leurs portes et en échangeant leurs attentes et préoccupations.

Enfin, ce parcours n'aurait pas été le même et n'aurait sans doute pas pu aboutir sans le soutien affectif de mon mari, de mam et de mes proches, leur présence à mes côtés et leur inconditionnelle confiance en moi. Je vous en remercie infiniment.

SOMMAIRE

Remerciements.....	5
Sommaire	7
Liste des tableaux	13
Liste des figures	17
Liste des abréviations.....	19
Introduction générale.....	21
Bibliographie de l'introduction générale	28
Introduction aux trois articles.....	29
1. Problématique générale	31
2. Quelle relation diversité – performance ?.....	32
2.1. Le management de la diversité est devenu un impératif pour les organisations	32
2.1.1. L'accroissement de la diversité au travail.....	32
2.1.2. L'attente sociétale vis-à-vis de la diversité	33
2.1.3. L'impératif du management de la diversité en conséquence	34
2.2. Le discours prescriptif du business case de la diversité	35
2.3. Une relation diversité – performance non validée empiriquement	38
2.3.1. Des études font état d'effets positifs de la diversité	40
2.3.2. D'autres études font état d'effets négatifs de la diversité	40
2.3.3. La différenciation des effets de la diversité selon le type de diversité considéré	41
2.4. Les limites du business case de la diversité	43
Conclusion sur la relation diversité - performance	45
3. Le rôle clé du climat diversité dans la relation diversité – performance et ses limites	47
3.1. Le méta-modèle de la relation climat organisationnel – performance : Kopelman et al. (1990)	47
3.1.1. Le cadre conceptuel des climats organisationnels	47
3.1.2. La relation entre climat organisationnel et performance dans la littérature des ressources humaines	50
3.2. Le concept de climat diversité.....	52

3.2.1.	L'introduction du concept de climat diversité dans la littérature managériale	52
3.2.2.	Des définitions du concept de climat diversité	54
3.2.3.	Principaux cadres théoriques mobilisés	56
	Au niveau individuel.....	56
	Au niveau agrégé	57
3.2.4.	Les impacts et antécédents majeurs du climat diversité dans la littérature.	58
	Les impacts du climat diversité.....	58
	Les antécédents du climat diversité	61
3.3.	Le rôle du climat diversité dans la relation diversité - performance	62
3.3.1.	Le rôle modérateur du climat diversité	67
3.3.2.	Le rôle médiateur du climat diversité	68
3.4.	Les limites de la recherche sur le climat diversité en lien avec la performance	70
3.4.1.	Les limites du concept même de climat diversité : un maillon faible.....	70
3.4.2.	Le concept de performance	74
3.4.3.	Les limites de l'approche de la performance dans la littérature du climat diversité	77
	Conclusion sur les limites de la recherche sur le climat diversité	79
4.	Objectifs de recherche	80
4.1.	Objectif de recherche 1 : Clarifier le concept de climat diversité.....	80
4.2.	Objectif de recherche 2 : Opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel	81
4.3.	Objectif de recherche 3 : Comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle	82
5.	Positionnement epistemologique et methodologie de la recherche	86
5.1.	Positionnement épistémologique.....	86
5.2.	Méthodologie de recherche	89
5.2.1.	Etape 1 : Revue de littérature.....	90
5.2.2.	Etape 2 : Reconstruction du concept de climat diversité	91
5.2.3.	Etape 3 : Développement et validation d'échelle	91
5.2.4.	Etape 4 : Développement et validation d'un modèle conceptuel de l'impact du climat diversité sur la performance des salariés	93
6.	Cohérence de la thèse en trois articles et plan de thèse	94
6.1.	Cohérence de la thèse.....	94
6.2.	Plan de la thèse.....	95

Bibliographie de l'introduction aux trois articles	99
Partie I : Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization.....	113
1. Introduction de la partie I	115
2. Article 1: Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization	117
3. Conclusion de la partie I.....	147
3.1. Synthèse des résultats.....	147
3.2. Contributions majeures	152
3.3. Limites.....	157
Bibliographie de la partie I	158
Partie II : A paradigm-shift for measuring diversity climate.....	167
1. Introduction de la partie II.....	169
2. Article 2 : A paradigm-shift for measuring diversity climate	175
3. Conclusion de la partie II.....	207
3.1. Synthèse des résultats.....	207
3.2. Contributions majeures	211
3.3. Limites.....	214
Bibliographie de la partie II	215
Partie III : The influence of unit-diversity climate on individual work role performance: A multi-level model analysis	221
1. Introduction de la partie III.....	223
2. Article 3 : The influence of unit-diversity climate on individual work role performance: A multi-level model analysis	229
3. Conclusion de la partie III	259
3.1. Synthèse des résultats.....	259
3.2. Contributions majeures	263
3.3. Limites.....	265
Bibliographie de la partie III.....	267
Conclusion de la thèse	275
1. Synthèse des résultats	277
1.1. Clarifier le concept de climat diversité	277
1.2. Opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel	278

1.3. Comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle.....	280
2. Contributions académiques et managériales.....	282
2.1. Contribution conceptuelle et théorique	282
2.1.1. Un cadre conceptuel « structurel » du climat diversité.....	282
2.1.2. Une définition du climat diversité adaptable à différents contextes	283
2.1.3. La compréhension du lien entre le climat diversité et la performance individuelle	284
2.1.4. Pour une approche dynamique de la relation climat-diversité – performance individuelle	285
2.2. Contribution méthodologique	286
2.3. Contribution managériale	287
2.3.1. Pourquoi développer un climat pro-diversité ?.....	287
2.3.2. Comment développer un climat pro-diversité ?.....	288
3. Limites et perspectives futures de recherche	291
3.1. Limites de recherche	291
3.1.1. Biais de méthode commune	291
3.1.2. Limites contextuelles de généralisation	292
3.2. Perspectives et futures recherches.....	293
3.2.1. Méta-modèle de la relation diversité-performance	294
La relation diversité - climat diversité - performance individuelle.....	294
La relation climat diversité - performance individuelle - performance organisationnelle	295
Le rôle des pratiques de ressources humaines en faveur de la diversité	296
3.2.2. Etudes multi-contextes.....	297
L'influence de différents types de climats diversité	297
L'influence de contextes culturels différents	298
3.2.3. Etudes de l'influence combinée de multiples climats dans le méta-modèle.	299
Conclusion	300
Bibliographie de la conclusion.....	301
Bibliographie générale	307
Annexes.....	331
Annexe 1: Les relations testées du climat diversité.....	333

Annexe 2: Article 1 - Diversity climate definitions (54 articles – Chronological order)...	334
Annexe 3: Article 1 - Measurement analysis (Chronological order).....	340
Annexe 4: Article 2 - Panel de 114 items initiaux.....	344
Annexe 5: Article 2 - Purification initiale à 26 items.....	348
Annexe 6: Article 2 - Echelle climat diversité en 11 items (anglais)	349
Annexe 7: Article 3 - Questionnaire.....	350
Annexe 8: Acceptation publication EMR - Article 1	362
Annexe 9: Acceptation conférence EDI - Article 2.....	364
Annexe 10: Acceptation symposium “Exploring the Measurement of Inclusion in Organizations: Contributing to Construct Clarification”- AOM 2019	365
Résumé.....	367
Summary	368

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux thèse

Tableau 1: Synthèse des principaux impacts positifs et négatifs de la diversité.....	39
Tableau 2: Principaux cadres théoriques mobilisés dans l'étude du climat diversité	56
Tableau 3: Synthèse des principaux impacts du climat diversité au niveau individuel	59
Tableau 4: Synthèse des principaux impacts du climat diversité au niveau organisationnel...	60
Tableau 5: Synthèse des principaux antécédents identifiés du climat diversité.....	62
Tableau 6: La relation climat diversité – performance dans la littérature.....	64
Tableau 7: Principales variables modératrices de la relation diversité – performance	68
Tableau 8: Limites constatées dans l'étude du climat diversité	73
Tableau 9: Niveaux d'analyse des études sur le climat diversité	148
Tableau 10: Contextes de recherche des études sur le climat diversité	149
Tableau 11: Limites constatées dans la mesure du climat diversité.....	150
Tableau 12: Cibles des mesures dans les études sur le climat diversité.....	151
Tableau 13: Les trois facettes du climat diversité	153
Tableau 14: Levels-based framework for HR system construct components	155
Tableau 15: Diversity management system components	156
Tableau 16: Etapes suivies pour le développement et la validation de l'échelle de mesure..	171
Tableau 17: Echelle de mesure du climat diversité en 11 items (en anglais) et corrélations des items au niveau agrégé	208
Tableau 18: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (article 2)	210
Tableau 19: Résultats de l'analyse HLM du climat diversité sur l'intégration sociale.....	210
Tableau 20: Taxonomie du climat diversité	213
Tableau 21: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (article 3)	260

Tableau 22: Résultats des hypothèses testées	261
--	-----

Tableaux articles

Table A1. 1 : Sources selection process	124
Table A1. 2: Levels of analysis	126
Table A1. 3: Variables and research focus.....	129
Table A1. 4: Societal context of diversity climate research.....	130
Table A1. 5: Subject of research (who perceives) and target of perceptions	135
Table A1. 6: Diversity climate reconceptualization addressed by existing definitions	140
Table A1. 7: The three facets of diversity climate	141
Table A2. 1: Grand Diversity management theoretical frameworks	180
Table A2. 2: Diversity climate conceptualization	181
Table A2. 3: Limitations inherent in diversity climate measures	185
Table A2. 4: Stages presentation.....	186
Table A2. 5: Inter-judge agreement on items (closed card-sorting round)	189
Table A2. 6: Reliability and Average Variance Extracted	192
Table A2. 7: Item loadings	193
Table A2. 8: Correlations and square roots of AVE on the diagonal and HTMT ratios.....	194
Table A2. 9: Reliability and Average Variance Extracted	195
Table A2. 10: Item loadings	195
Table A2. 11: Correlations and square roots of AVE on the diagonal and HTMT ratios.....	196
Table A2. 12: Descriptive statistics and correlations among variables.....	199
Table A2. 13: Results of HLM analysis on social integration	200
Table A2. 14: Unit-level model fit assessment	201
Table A2. 15: Diversity climate taxonomy	204

Table A3. 1: Descriptive statistics and correlations among variables.....	248
Table A3. 2: Results of HLM analysis - DC on individual outcomes	251
Table A3. 3: Results of HLM analysis – Mediation of job satisfaction on the DC-WP relationship.....	252
Table A3. 4: Results of HLM analysis – Mediation of organizational commitment on the DC- WP relationship	253

LISTE DES FIGURES

Figures thèse

Figure 1: Le business case pour la diversité.....	36
Figure 2: Un modèle liant climat organisationnel, culture et productivité.....	51
Figure 3: Interactional Model of the Impact of Diversity on Individual Career Outcomes and Organizational Outcomes	53
Figure 4: Adapted Interactional Model of the Impact of Diversity on Individual and Organizational Outcomes	54
Figure 5: Notre étude dans le méta-modèle liant climat organisationnel, culture et productivité	83
Figure 6: Méthodologie de recherche en 4 étapes	90
Figure 7: Articulation de la méthodologie et des trois articles de la thèse.....	95
Figure 8: Nombre d'articles étudiant le climat diversité de 1993 à juin 2019	115
Figure 9: Modèle de recherche.....	223

Figures articles

Figure A1. 1: Diversity climate research - Number of publications per year	124
Figure A1. 2: Conceptual overlapping, second-order construct or distinct constructs?	134
Figure A2. 1: Model Fit Assessment (N= 398)	197

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Terme développé
AFFCOM	Affective commitment
CEO	Chief Executive Officer
DC	Diversity climate
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HRM	Human Resources Management
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
NORCOM	Normative commitment
PIB	Produit Intérieur Brut
SI	Social Integration
WP	Work performance

INTRODUCTION GENERALE

La diversité est devenue une caractéristique importante des environnements de travail d'aujourd'hui. Au sein des sociétés actuelles, le vieillissement des populations, l'allongement des durées de travail, la hausse du taux d'emploi des femmes, les migrations de masse ou l'arrivée sur le marché du travail des milléniums sont autant de facteurs qui font des sociétés actuelles plus diverses. De fait, ceci amène les entreprises à devoir prendre en compte et gérer cette diversité qui s'accroît aussi en leur sein pour renforcer leur performance (Chapitre 2, section 2.1.). Notamment dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, en termes de recrutement, de gestion de carrière ou de management par exemple, mais aussi en considérant les attentes de leurs clients et de leurs salariés, tous deux reflets de cette diversité.

En parallèle, les législations ont accompagné et incité au management de la diversité au travail. Dans de nombreux pays, un encadrement législatif s'est développé afin de lutter contre les discriminations au travail, considérant un nombre de plus en plus important de critères (25 à ce jour en France). L'ampleur des diversités protégées par les législations s'est ainsi élargie au fil des années, sous l'influence des sociétés plus diversifiées. Au-delà d'une considération sociale d'équité et d'intégration, cette prise en compte par les législateurs répond aussi à une logique économique globale. Dès 2003, la Commission Européenne commandait un rapport intitulé « *Coûts et avantages de la diversité* », soulignant les avantages de la diversité pour les entreprises en termes de recrutement, de fidélisation des salariés, d'amélioration de leur image, et de nouvelles opportunités commerciales. Tout en reconnaissant implicitement que les politiques de promotion de la diversité ne génèrent pas de bénéfices financiers immédiats. Pour autant, les conséquences des discriminations ont quant à elles bien un coût économique et social. Le gain économique de la réduction des discriminations au travail envers les femmes et les descendants d'immigrés en France, en termes d'accès aux postes qualifiés et de hausse du taux d'emploi, a été estimé en France. Il serait de 6.5% du PIB national soit 150 milliards d'euros, 2% du PIB de recettes publiques additionnelles et enfin une réduction de 0.5% du PIB des dépenses publiques¹. Ces chiffres laissent peu de doute quant à l'intérêt économique de lutter contre les discriminations au travail et de favoriser la diversité au sein des entreprises.

Le discours managérial autour du business case de la diversité s'est ainsi peu à peu imposé dans les sphères politique et entrepreneuriale (Chapitre 2, section 2.2.), dans un contexte

¹ France Stratégie. (2016). Le coût économique des discriminations. www.strategie.gouv.fr.

de diversité accrue des sociétés actuelles, de globalisation et d'internationalisation croissante des marchés et des talents. Le business case de la diversité met en exergue l'intérêt des entreprises à promouvoir la diversité, comme un enjeu stratégique. Ceci afin d'attirer de nouveaux talents, de mieux comprendre et répondre aux besoins de leur clientèle et enfin de bénéficier de meilleurs résultats du fait d'équipes diversifiées. La rhétorique d'une diversité comme vecteur de performance a favorisé le développement du management de la diversité au sein des entreprises, en plus et parfois au-delà de la prise en compte de leur responsabilité sociale et sociétale. Le business case de la diversité s'est développé dans le cadre d'une conception néo-institutionnelle de la société, faisant écho à l'intérêt de la prise en compte des différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, syndicats, associations...) pour renforcer sa légitimité et maximiser ses chances de survie à long terme.

Pourtant, la relation diversité - performance portée par le business case de la diversité et relayé par les institutions n'est à ce jour pas scientifiquement démontrée (Chapitre 2, section 2.3.). Les travaux académiques qui ont testé l'effet positif de la diversité sur la performance des entreprises montrent des résultats ambivalents et contrastés. Pour partie, les études montrent qu'une plus grande diversité au sein des organisations est effectivement bénéfique en termes d'intégration sociale, d'innovation, de créativité, de résolution de problèmes, d'engagement organisationnel et de satisfaction, et in fine de performance organisationnelle. Mais d'autres ont dans le même temps révélé que la diversité des équipes est a contrario une source de conflits et aurait tendance à accroître les coûts de coordination et de communication interpersonnelle. La relation diversité - performance semble donc être plus complexe qu'initialement exposée, offrant tant d'opportunités que de challenges pour les organisations (Chapitre 2, section 2.4.). Ces limites tiennent notamment au caractère fortement contextualisé de la notion de diversité, trop peu pris en compte dans les études et qui par conséquent en limitent la portée. La diversité et son management ne sont donc pas des concepts universels, et ses effets doivent être analysés au regard de facteurs contextuels. Il ressort que c'est la manière dont la diversité est managée dans son contexte particulier, plus que la diversité en tant que telle, qui peut engendrer la performance escomptée.

Le climat diversité est apparu comme une variable clé, permettant d'établir une relation positive entre la diversité et la performance des organisations (Chapitre 3). Ainsi, la perception par les salariés que leur environnement de travail est effectivement favorable à la diversité a été identifié comme une condition majeure pour que la diversité puisse produire ses effets positifs (Chapitre 3, section 3.3.). Le principe sous-jacent est que, lorsque les salariés perçoivent que

leur organisation promeut et valorise la diversité, ils sont plus enclins à développer les attitudes et comportements favorables attendus, lesquels résultent en plus de performance individuelle et organisationnelle. Développer et maintenir un climat diversité perçu comme positif semble donc être la clé pour le succès de la relation entre une plus grande diversité et une meilleure performance. Le climat diversité a été non seulement présenté comme un modérateur nécessaire pour des effets positifs de la diversité, mais aussi comme un médiateur entre le développement de pratiques de management des ressources humaines en faveur de la diversité et la performance des organisations. La solution semblait donc trouvée, tant sur le plan académique que managérial.

Malheureusement, les recherches sur le rôle du climat diversité présentent des limites qui freinent son développement (Chapitre 3, section 3.4.). Malgré ou parce qu'encore récent, le courant de recherche sur le climat diversité, ses effets et ses antécédents, semble produire des résultats non homogènes qui rendent difficile là aussi la généralisation des résultats et l'édiction de lois stables (Chapitre 3, section 3.2.). Des revues de littératures et analyses critiques sont récemment apparues concernant le concept même de climat diversité. Elles ont mis en exergue la nécessité de marquer une pause dans la littérature sur le climat diversité, afin de prendre le temps d'une introspection visant à clarifier certaines défaillances pointées du concept et d'en renforcer la validité. Le climat diversité semble en effet être un facteur très important mais aussi un maillon faible dans la littérature sur la diversité. Emergé de la littérature de praticiens et pris au vol par les chercheurs, il semble manquer une conceptualisation, définition et opérationnalisation robustes et solidement ancrées dans un cadre théorique clair. Centré dans le contexte américain dans lequel il est né, et traité avec une rigueur conceptuelle et méthodologique perfectible, le concept de climat diversité ne révèle pas à ce jour tout son potentiel.

Une des limites les plus importantes de la littérature porte sur le niveau du climat diversité (Chapitre 3, section 3.4.). Le climat diversité est un climat organisationnel spécifique relatif à la diversité. Il s'inscrit donc naturellement dans le cadre conceptuel des climats organisationnels. Un climat organisationnel reflète la manière dont les salariés interprètent leur environnement de travail. Les théoriciens des climats ont considéré que le climat est une notion qui va au-delà de l'individu et du sens qu'il peut attribuer aux événements et situations dans son environnement, mais qu'il s'agit d'un concept reflétant une perception partagée au sein d'une unité. Le climat organisationnel est donc intrinsèquement une notion de niveau supérieur du fait de sa définition comme une agrégation de perceptions individuelles. Le niveau minimum

d'analyse du climat diversité est donc le groupe. Or, le niveau d'analyse individuel reste encore prédominant dans les études actuelles du climat diversité. Malheureusement, il semble que dans la littérature du climat diversité, les choix des niveaux d'analyses ne semblent pas avoir été suffisamment guidés par une considération théorique rigoureuse.

Nous avons souhaité répondre à cet appel pour une clarification de l'impact du climat diversité sur la performance. La diversité au sein des environnements de travail étant un état de fait actuel, et les entreprises souhaitant en tirer parti en tant qu'acteurs économiques, il est crucial que la recherche clarifie les conditions d'un management de la diversité qui soit performant. Premièrement, nous reconstruisons le climat diversité afin de lui donner un second souffle et de permettre de nouvelles avancées dans la littérature du management de la diversité (Partie I et article 1). Deuxièmement, nous proposons une opérationnalisation du concept de climat diversité tel que reconceptualisé (Partie II et article 2). Troisièmement, nous souhaitons ouvrir de nouvelles perspectives dans la littérature du climat diversité, en la connectant à une approche de la performance individuelle des salariés à ce jour peu explorée (Partie III et article 3). La relation entre un climat diversité positif et la performance reste encore peu explorée, et quasi exclusivement au travers d'une approche objective de la performance organisationnelle. Bien que légitime, cette relation supposée n'explore pas le rôle intermédiaire de la performance individuelle. Investiguer cette étape intermédiaire semble fondamental afin de relier la perception du climat diversité à la performance, tant les facteurs et conditions menant à la performance organisationnelle peuvent être nombreux et indépendants des motivations et comportements des salariés eux-mêmes.

Ce travail doctoral présente donc une forte contribution conceptuelle (Partie I), méthodologique (Partie II) et empirique (Partie III). Il s'agit de l'un des premiers travaux de recherche à analyser de façon critique les usages académiques du climat diversité, et l'un des premiers en France à notre connaissance². Notre étude s'inscrit dans le cadre conceptuel des climats organisationnels. D'un point de vue théorique, elle s'inscrit dans les modèles de Kopelman et al. (1990) relatif aux climats organisationnels, la culture et la productivité et de Cox (1993) relatif au climat diversité et la performance. Au-delà de son analyse critique, l'étude menée propose une nouvelle définition et conceptualisation du concept de climat diversité qui s'appuie sur le modèle *HRM system structure* d'Arthur et Boyles (2007) et celui des *diversity*

² Nous avons effectué une recherche en juin 2019 sur les mots clés en français de « climat diversité » et « climat de diversité » dans CAIRN et les conférences francophones avec actes en ligne (ex : AGRH). Aucun résultat n'est ressorti.

management system components de Kulik (2014). Elle permet également de poser un regard critique sur les paradigmes du management de la diversité au sens de Thomas & Ely (1996).

Notre travail de recherche présente de plus une contribution significative sur le plan managérial. Il offre de nouveaux repères pour mieux comprendre comment la perception du climat de diversité participe à la performance des salariés, telle qu'attendue aujourd'hui par les entreprises dans leur contexte incertain et toujours plus évolutif. Il confirme en particulier l'influence du climat de la diversité sur les comportements performants des salariés, tels que le développement des compétences, l'adaptabilité et la proactivité. L'étude de mécanismes médiateurs dans la relation entre le climat diversité et la performance individuelle, que sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, permet d'éclairer en effet cette boîte noire. Enfin, notre recherche propose une taxonomie des climats diversité au sein des organisations, car les différentes dimensions proposées du climat diversité peuvent être plus ou moins présentes pour former la perception d'un climat diversité positif. Cela sous-entend qu'il n'y aurait pas de voie unique pour le développement d'un climat diversité au sein des entreprises.

Le management de la diversité ne sera plus ni un luxe ni une bonne action que s'offrent de grandes entreprises responsables ou soucieuses de leur image. A l'avenir, le management des ressources humaines sera celui de la diversité ou ne sera pas. Il est donc primordial de comprendre les conditions de sa réussite, tant pour les salariés que pour les entreprises. Nous espérons y avoir contribué.

BIBLIOGRAPHIE DE L'INTRODUCTION GENERALE

- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for diversity management. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

INTRODUCTION AUX TROIS ARTICLES

Cette introduction aux trois articles vise à introduire notre travail doctoral organisé en trois articles. Ces derniers s'articulent autour d'un même objet de recherche : le climat diversité dans les organisations.

Dans un premier chapitre (1.), nous présentons la problématique générale à laquelle nous tenterons de répondre dans cette thèse. Dans un deuxième chapitre (2.), nous présentons la relation entre la diversité et la performance, et questionnons cette relation. Puis, dans un troisième chapitre (3.), nous développons le rôle important du climat diversité dans la relation diversité – performance, mais aussi ses limites. Pour faire suite, nous exposons dans un quatrième chapitre (4.) nos trois objectifs de recherche. Dans un cinquième chapitre (5.), nous présentons le positionnement épistémologique dans lequel nous inscrivons ce travail, ainsi que la méthode de recherche adoptée. Enfin, dans un dernier chapitre (6.), nous précisons la cohérence entre les trois articles qui constituent cette thèse, puis le plan suivi dans le reste de notre travail.

1. PROBLEMATIQUE GENERALE

La problématique générale de cette thèse est de renforcer notre connaissance de l'influence du climat favorable à la diversité au niveau organisationnel sur la performance au travail au niveau individuel.

Problématique générale :

Dans quelle mesure le climat diversité, en tant que climat organisationnel, influence la performance individuelle des salariés ?

Notre problématique s'inscrit ainsi dans celle plus générale de l'incertitude de la relation entre diversité et performance (Chapitre 2.). Dans ce contexte, l'identification de facteurs conditionnant une relation positive entre les deux variables est devenue cruciale, tels que les pratiques de management ou le soutien organisationnel. Le climat diversité perçu par les salariés au sein des entreprises a notamment été identifié comme jouant un rôle clé dans cette relation (Chapitre 3.). Quoique prometteur, le concept de climat diversité présente cependant des limites qu'il convient d'adresser, tant dans son influence sur la performance organisationnelle, qu'en tant que concept même (Chapitre 3.). Après avoir exposé ces limites, nous présentons nos objectifs de recherche, visant à clarifier le concept de climat diversité dans une approche structurelle, à proposer une nouvelle échelle pour le climat diversité, et à tester un modèle pour l'analyse de l'impact du climat diversité sur la performance individuelle des salariés (Chapitre 4.).

2. QUELLE RELATION DIVERSITE – PERFORMANCE ?

Dans ce chapitre, nous questionnons la relation entre la diversité au sein des organisations et leur performance. Nous présentons tout d’abord l’impératif du management de la diversité pour les entreprises, compte-tenu de l’accroissement de la diversité dans les environnements de travail et de l’attente sociétale forte (Section 2.1.). Porté par la promesse du business case de la diversité d’une plus grande performance générée par la diversité de la main d’œuvre, le management de la diversité s’est développé depuis les années 1980 (Section 2.2.). Pourtant, tant sur le plan managérial que dans les travaux académiques, ces résultats sont contrastés et la relation directe entre diversité et performance n’est pas scientifiquement démontrée (Section 2.3.). Cette impasse tient à plusieurs limites inhérentes à la rhétorique du business case de la diversité et qui en limitent la portée (Section 2.4.).

2.1. Le management de la diversité est devenu un impératif pour les organisations

2.1.1. L’accroissement de la diversité au travail

Les sociétés industrielles voient depuis plusieurs décennies leur démographie et les relations au travail évoluer. Le vieillissement des populations et l’allongement des durées du travail dans la plupart des pays (OCDE, 2017), les migrations de masse, la globalisation des marchés, la hausse du taux d’emploi des femmes ou les attentes spécifiques des nouvelles générations par rapport au travail... sont autant de facteurs qui rendent les sociétés actuelles plus diverses. Par conséquent, la composition des marchés du travail et de la main d’œuvre des entreprises est aussi plus diversifiée (Johnston & Packer, 1987). Les entreprises sont donc amenées à prendre en compte et à gérer cette diversité accrue, notamment en termes de recrutement, de gestion de carrière, de management, mais aussi d’attente de leurs clients et de leurs salariés. Il ressort que la diversité est devenue une caractéristique des environnements de travail actuels (Ilgen & Pulakos, 1999).

Compte tenu de la diversité croissante au sein des sociétés actuelles et des entreprises, les salariés sont de fait plus souvent confrontés à la diversité, que ce soit parmi leurs collègues, au sein des groupes de travail ou avec des clients (Jackson et al., 1995). Les entreprises tendent à adapter leurs organisations pour mieux répondre aux attentes de leurs clients, optimiser leurs coûts et faire preuve d'une plus grande flexibilité (Ilgen & Pulakos, 1999 ; Byrne, 1993). Le développement des modes de travail de type projet ou du management à distance, ainsi que le développement des organisations de type matricielle ou élargie, a pour conséquence d'amener plus fréquemment les salariés à interagir avec des personnes présentant des caractéristiques, expériences, cultures voire valeurs différentes (Jehn et al., 1999). Le travail de groupes, pérennes ou ponctuels, est devenu majeur pour les organisations plus décentralisées, et est le niveau adapté pour échanger et bénéficier de la variété des informations, connaissances et expériences pour une décision et action performante (Jackson, 1992 ; Jackson et al., 1995). Les entreprises sont donc amenées à apprendre à gérer et faire vivre des équipes de travail plus diverses.

2.1.2.L'attente sociétale vis-à-vis de la diversité

Si la diversité est devenue une caractéristique du marché du travail des pays industrialisés, il s'agit aussi d'une attente et valeur sociétale reprises par les politiques publiques (Kochan et al., 2003). Le développement des législations en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité des chances dans les sociétés industrialisées a fait évoluer les contraintes à prendre en compte pour les entreprises vis-à-vis des personnes et groupes ciblés. Par exemple, le nombre de critères de discriminations prohibés par la loi en France a progressivement évolué passant de 20 en 2014 à 25 en 2019. L'extension des critères listés par la loi traduit l'acceptation générale d'une diversité de plus en plus large qui concerne toutes les différences individuelles (Bereni, 2009).

Au-delà des cadres légaux qui visent explicitement la non-discrimination, d'autres évolutions législatives font évoluer les attentes sociétales vis-à-vis du respect des différences. La reconnaissance légale du mariage homosexuel ou les législations favorisant la parentalité et le respect de l'équilibre de vie professionnelle et personnelle dans un nombre croissant de pays, viennent aussi faire évoluer les attentes vis-à-vis de la considération des diversités au travail.

La prise en compte de la diversité répond donc aussi à une attente d'équité et de justice sociale (Noon, 2007).

Or, les organisations agissent dans un contexte et interagissent avec lui. Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont influencées par un environnement plus large, lui-même composé d'autres organisations (Di Maggio & Powell, 1983 ; Meyer & Scott, 1983). Elles subissent des pressions de cet environnement, auxquelles elles doivent faire face et s'adapter, chacune recherchant sa survie à long terme. Les organisations sont donc connectées entre elles et se construisent par rapport à leur environnement. En réponse à ces pressions, et pour accroître leur légitimité, elles adoptent dans chaque champ organisationnel des politiques, des pratiques, des procédures institutionnalisées au sein de la société (Rojot, 2005). En d'autres termes, l'attente croissante de reconnaissance et de valorisation des diversités dans les environnements de travail prend sa source dans les évolutions des contextes sociétaux au niveau macro.

La théorie néo-institutionnelle justifie donc la diffusion du *mythe rationnel* qu'est devenu le management de la diversité et ses bonnes pratiques, sous l'influence de think-thanks, des Etats, des partenaires sociaux et des opinions publiques (Meyer & Rowan, 1977). Les entreprises sont ainsi appelées à combiner leur fonction productive de nature économique, avec une mission intégratrice de nature sociale, avec une transitivité entre intérêts privés et l'intérêt général (Sabeg & Charlotin, 2006 ; Van de Walle & Mordret, 2008).

2.1.3.L'impératif du management de la diversité en conséquence

Le management de la diversité s'est développé aux Etats-Unis à partir des années 1980, autour de la place croissante des femmes et des minorités raciales dans le marché du travail. Il propose une perspective nouvelle aux entreprises, en réponse à la démographie du marché du travail du pays qui de fait est devenue diverse et appelée à le devenir de plus en plus (Johnston & Packer, 1987), ainsi qu'aux politiques d'*equal employment opportunity* et d'*affirmative action* qui précédaient mais critiquées pour ne pas faire évoluer les représentations et stéréotypes sur les minorités (Thomas, 1990). Au Canada, le management de la diversité a émergé à la même époque avec l'adoption de lois visant à réduire les inégalités vécues par les minorités visibles et ethniques, les femmes mais aussi les personnes handicapées et les populations autochtones (Agocs & Osborne, 2009 ; Haq & Ng, 2010).

Le concept s'est ensuite répandu en Europe dans les années 2000, et a été adapté à des contextes nationaux et sociaux différents. Par exemple, Boxenbaum (2006) expose comment le management de la diversité a été adapté dans le contexte danois caractérisé par un fort égalitarisme, répondant tant à l'attente financière que de développement humain. Dans un contexte encore différent, le concept s'est développé en France autour de la place des minorités ethniques, comme l'évoque le rapport de l'Institut Montaigne consacré aux « Oubliés de l'égalité des chances » relatif à la question de l'intégration des populations d'origine étrangère dans la société française (Sabeg & Méhaignerie, 2004). Plus globalement, des études comparatives entre pays présentent les différentes approches et perspectives du management de la diversité au travail, montrant le caractère culturel et historique du concept (Klarsfeld et al., 2014 ; Klarsfeld et al., 2019).

En parallèle du développement de la diversité dans les environnements de travail, des régulations institutionnelles et d'une attente sociétale croissante, un discours managérial en faveur de la diversité s'est développé, notamment sous l'impulsion de think thank. Nous présentons dans la section suivante la rhétorique du business case de la diversité.

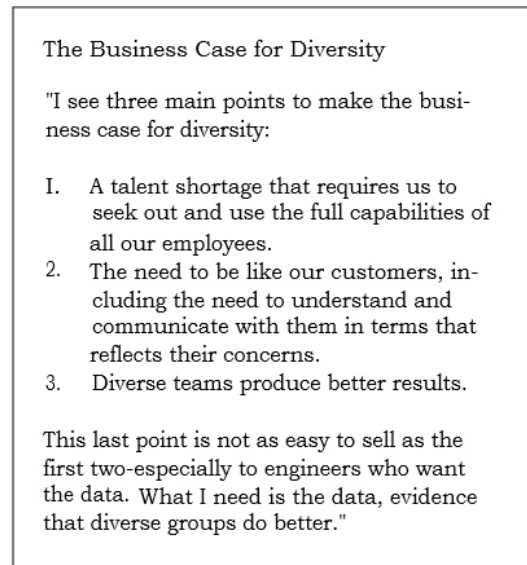
2.2. Le discours prescriptif du business case de la diversité

Face à cette diversité croissante et à l'impératif de son management, le business case de la diversité a développé un discours prescripteur. Il affirme que la diversité au sein des organisations résulte en une plus grande performance économique et sociale. Thomas et Ely (1996) ont parmi les premiers distingué trois paradigmes pour le management de la diversité : (a) *discrimination and fairness* qui renvoie à l'égalité de traitement et la suppression de tous comportements discriminatoires dans une logique d'assimilation, (b) *access and legitimacy* qui vise à mieux refléter le marché et s'assurer d'une plus grande légitimité vis à vis des clients, et (c) *learning and effectiveness* qui met en exergue l'avantage de gérer les différences de points de vues, compétences et expériences, au bénéfice de l'organisation.

Au cours des années 1990, la rhétorique autour de la diversité a de plus en plus mis en avant les avantages économiques pour les entreprises à développer la diversité au sein de leurs effectifs, au-delà du volet législatif de lutte contre les discriminations. Le discours managérial en 1998 de Lew Platt, dirigeant de Hewlett Packard, en expose les 3 raisons majeures : attirer

de nouveaux talents, mieux comprendre et répondre aux besoins de la clientèle et bénéficier de meilleurs résultats du fait d'équipes diverses (Figure 1). Le business case de la diversité met donc en avant l'intérêt des entreprises à avoir une main d'œuvre plus diverse, comme un enjeu stratégique (Cox et Blake, 1991).

Figure 1: Le business case pour la diversité



Lew Platt, former CEO of Hewlett Packard, comments to the Diversity Research Network, Stanford Business School, March 18, 1998.

Source : Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. Human Resource Management, 42,3-21.

Le business case de la diversité s'appuie sur la théorie *Ressource-Based View*. Selon la théorie *Ressource-Based View* (Penrose, 1959), et par extension de la théorie classique des avantages comparatifs, la composition unique des ressources humaines d'une organisation, constitue un avantage compétitif durable et non imitable pour l'entreprise (Barney, 1991). Sa valorisation, rareté, inimitabilité et son organisation sont autant de facteurs qui en font un actif en termes d'avantage compétitif pour les entreprises (Barney & Wright, 1998). La variété des connaissances, expériences, compétences et engagements des salariés sont donc un actif de valeur pour les entreprises. Face à un vieillissement de la population active, à la pénurie de travailleurs qualifiés dans les sociétés occidentales et à l'internationalisation du marché des profils de haut niveau (Cox & Blake, 1991), les entreprises sont ainsi incitées à élargir leurs

viviers de recrutement, solliciter tous les talents disponibles et faire émerger tout le potentiel de leurs salariés. Cette optimisation et mobilisation des ressources clés est confiée au management. En diversifiant leurs ressources humaines et en les gérant de façon efficiente, les entreprises enrichiraient donc leur capital humain et favoriseraient le développement ou le maintien de leur avantage concurrentiel. Développer la diversité de la main d'œuvre deviendrait donc un enjeu stratégique pour l'entreprise, en vue non seulement de s'adapter à son environnement mais aussi d'être plus innovante.

Le business case de la diversité consiste d'autre part en l'intérêt d'équipes diverses comme un facteur de créativité et d'innovation accrues, dans un marché fortement concurrentiel, et une économie de plus en plus axée sur le savoir. Suivant la théorie *information/decision-making* et la *Ressource-Based View*, la diversité au sein des équipes est présentée comme un capital de ressources humaines offrant de plus larges perspectives de pensée et l'accès à des informations non redondantes, donc potentiellement susceptible d'une meilleure capacité et qualité de problématisation et décision (Cox & Blake, 1991). La pluralité des points de vue, des expériences, des origines, des formations, etc..., serait un facteur d'échanges stimulants, offrant un éventail élargi d'idées, facilitant la résolution de problèmes et permettant une meilleure acuité à développer des idées innovantes (Cox, 1993 ; Thomas & Ely, 1996). Cette acuité est un facteur de développement de nouveaux produits ou services, favorisant encore une fois un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Cohen & Levinthal, 1990).

Le business case de la diversité renvoie aussi l'entreprise à l'intérêt de mieux comprendre et refléter sa clientèle considérée comme une partie prenante, dans une perspective de développer là aussi son activité et son avantage concurrentiel. Dans un contexte de marché de plus en plus mondialisé où les clients sont de plus en plus divers, il devient primordial d'appréhender au mieux les attentes de ses différents clients et d'anticiper leurs besoins. Cet argument s'appuie sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), selon laquelle l'entreprise est inscrite dans un environnement composé de différents acteurs, comme par exemple les clients, les employés ou les fournisseurs, qu'il est nécessaire de prendre en compte. Pour survivre, l'entreprise doit donc répondre aux besoins de ses parties prenantes (stakeholders), c'est à dire toutes personnes concernées par les décisions prises par l'entreprise, ce qui lui permettra de réaliser ensuite du profit. Prendre en compte les attentes de l'ensemble de ses salariés, et celles de ses clients divers, serait donc un facteur nécessaire pour le développement économique de l'entreprise. Pour ce faire, compter dans son organisation des

salariés aussi divers que ses clients permettrait d'améliorer sa capacité à répondre à son marché, et ainsi maintenir sa position concurrentielle, voire de développer des avantages concurrentiels.

Face à ce discours prescriptif envers la diversité issu de la littérature de praticiens, les chercheurs ont tenté de démontrer les effets positifs de la diversité pour les organisations, non sans difficulté. Nous présentons les résultats des études académiques en ce sens dans la section suivante.

2.3. Une relation diversité – performance non validée empiriquement

Afin de mesurer l'impact économique et financier de la diversité, l'Union Européenne a commandé la réalisation d'études spécifiques, notamment les rapports « *Coûts et avantages de la diversité* » (Commission européenne, 2003) et « *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail.* » (Commission européenne, 2005). Ils mettent en avant les avantages de la diversité en termes d'amélioration du recrutement, de fidélisation des salariés, d'amélioration de l'image de l'entreprise, et de meilleures opportunités commerciales. Mais reconnaissent implicitement en même temps que les politiques de promotion de la diversité ne génèrent pas d'avantages financiers mesurables à court terme.

Sur le plan académique, de nombreux auteurs ont investigué les effets de la diversité. Le business case de la diversité a été testé scientifiquement afin d'en estimer les effets supposés positifs sur la performance des organisations, tandis que d'autres auteurs se sont intéressés aux effets négatifs de la diversité. Il en résulte que l'effet positif de la diversité sur la performance n'est pas démontré (Tableau 1).

Tableau 1: Synthèse des principaux impacts positifs et négatifs de la diversité

Impact de la diversité	Facteur impacté	Exemples d’auteurs
Impact positif	Innovation	Van der Vegt & Janssen (2003), Ozgen et al. (2013)
	Créativité et capacité de résolution de problèmes accrue	Cox & Blake (1991), Gonzalez & DeNisi (2009), Richard et al. (2013)
	Engagement organisationnel	Giffords (2009)
	Satisfaction	Pitts (2009)
	Reflet d’une clientèle plus diverse	Cox (1993), Herring (2009), Thomas & Ely (1996)
	Performance organisationnelle	Richard et al. (2004), Sacco & Schmitt (2005)
	Intégration sociale et échanges sociaux	Levine & Resnic, (1993), Zannad & Stone (2010)
Impact négatif	Coordination et communication interpersonnelle	Gladstein (1984), Jehn (1995), Webber & Donahue (2001)
	Engagement organisationnel	Gonzalez & DeNisi (2009)
	Identification organisationnelle	Gonzalez & DeNisi (2009)
	Insatisfaction	Choi (2009)
	Intégration sociale	O’Reilly et al. (1989)
	Turn over	Choi (2009), Jackson et al. (1991), O’Reilly et al. (1989), Sacco & Schmitt (2005)

2.3.1.Des études font état d'effets positifs de la diversité

Le business case de la diversité a été testé scientifiquement afin d'en estimer les effets supposés positifs sur la performance des organisations. Plusieurs études ont montré que la diversité permet plus d'innovation (Van der Vegt & Janssen, 2003 ; Ozgen et al., 2013), une créativité et capacité de résolution de problèmes accrues (Cox & Blake, 1991 ; Gonzalez & DeNisi, 2009 ; Richard et al., 2013), un engagement organisationnel renforcé (Giffords, 2009), une plus grande satisfaction (Pitts, 2009) et le reflet d'une clientèle plus diverse (Cox, 1993 ; Herring, 2009 ; Thomas & Ely 1996). Et in fine une meilleure performance organisationnelle (Richard et al., 2004 ; Sacco & Schmitt, 2005). En terme social, la diversité a aussi des effets positifs sur l'intégration sociale et les échanges sociaux (Levine & Resnick, 1993 ; Zannad & Stone, 2010).

Concernant la diversité femmes-hommes par exemple, Belghiti-Mahut (2010) rapporte que les études réalisées montrent une relation positive entre la présence de femmes dans le top management et la performance des entreprises tant aux Etats-Unis qu'en Europe. Des résultats similaires ont été obtenus par Ferrary (2010), montrant que les entreprises qui présentent au moins 35% de femmes dans leur encadrement présentent des taux de croissance et de rentabilité supérieurs. Hambrick et al. (1996) ont quant à eux montré que l'hétérogénéité des équipes de top management est positivement associée à une propension à l'action compétitive plus audacieuse.

Pour un autre exemple relatif à la diversité raciale/ethnique, Richard (2000) a montré que les entreprises qui ont une stratégie de croissance, et donc sont sensibles à une plus grande créativité et capacité d'innovation, ont plus de succès lorsqu'elles présentent une plus grande diversité raciale. En termes économiques, l'impact de la diversité s'entend à minima comme une moindre destruction de valeur pour la société, via par exemple le recrutement de travailleurs handicapés (Fustec, 2008).

2.3.2.D'autres études font état d'effets négatifs de la diversité

Au contraire, d'autres recherches font état d'effets négatifs pour les organisations. Diversifier les équipes serait source de conflits et aurait tendance à accroître les coûts de

coordination et de communication interpersonnelle (Gladstein, 1984 ; Jehn, 1995). Cette perspective s'appuie sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) et l'étude des conflits intergroupes. Ce processus serait le fait de la catégorisation sociale à laquelle se livrent les individus, qui les amène à se rapprocher des membres de leur groupe d'identification, et en même temps à se distinguer et s'écarter des autres groupes estimés moins attractifs et valorisants (Tajfel, 1978). La catégorisation sociale est donc aussi un outil de définition de soi et de positionnement social. Afin de satisfaire le besoin d'estime de soi, les individus attribuent des valeurs positives à leur groupe d'appartenance, et a contrario des valeurs négatives aux autres groupes (Tajfel & Turner, 1986). De plus, selon la théorie de l'attraction-similarité (Byrne, 1971), les individus préfèrent interagir avec des personnes qui leurs sont similaires.

Sous ces éclairages, des études montrent que la diversité réduit la cohésion sociale et la coopération au sein des groupes, est source d'insatisfaction, de turn over et accroît le temps nécessaire à la prise de décision et à l'action (Choi, 2009 ; Gonzalez & DeNisi, 2009 ; Jackson et al., 1991 ; O'Reilly et al., 1989 ; Sacco & Schmitt, 2005). Elle influence donc négativement la performance et la compétitivité des organisations (Choi & Rainey, 2010 ; Williams & O'Reilly, 1998). Ces études ne tirent pas un trait définitif sur la diversité mais suggèrent que la diversité des équipes nécessiterait d'être activement et efficacement managée (Bruna & Chauvet, 2010 ; Cox & Blake, 1991 ; Dobbin & Kalev, 2016) pour que les avantages de la diversité l'emportent sur ses inconvénients.

2.3.3. La différenciation des effets de la diversité selon le type de diversité considéré

Face à ces résultats contrastés, la relation diversité - performance a été étudiée en différenciant l'impact selon les types de diversité. Certains auteurs ont ainsi cherché à investiguer la complexité de la relation diversité - performance, en analysant les variations dans l'influence de différents types de diversité sur la performance (ex : Jackson, 1992 ; Greenhaus et al., 1990 ; Phillips et al., 2006 ; Tsui et al., 1991). Notamment en distinguant les impacts des attributs des individus selon des caractéristiques observables (ex : genre, âge, race...) ou non-observables (ex : ancienneté, compétences, éducation, personnalité, valeurs). L'une des raisons expliquant cette dichotomie vient du fait que les réactions face à des individus présentant une différence visible peuvent être plus probablement attribuées à des stéréotypes liés à cet attribut.

Une étude récente dans cette veine met en avant que la diversité raciale et d'ancienneté influence positivement la performance organisationnelle, au contraire de la diversité de bagage fonctionnel (Moon & Christensen, 2019). La littérature révèle que ce sont les caractéristiques observables qui ont été les plus étudiées, et parmi elles la diversité d'âge puis de genre semblent moins problématiques que la diversité raciale dans son lien avec la performance organisationnelle (Kochan et al. 2003 ; Milliken & Martins, 1996). Pour autant, Joshi et Roh (2009) ont relevé dans leur revue de littérature qu'un nombre équivalent d'études présentait des effets positifs et négatifs quant à l'influence de la race/ethnie sur la performance.

Dans leur revue de littérature, Milliken et Martins (1996) ont de plus mis en exergue que les salariés présentant un attribut de diversité observable auraient plus de propension à rapporter des effets négatifs que les autres (plus de turn over, plus d'absentéisme, moins de performance). Tandis que la diversité non observable, telle que la diversité des compétences, des connaissances ou des expériences, tendrait à générer plus d'effets positifs au sein des équipes de management et de projets (créativité, innovation dans les solutions, qualité des décisions prises), confortant la théorie "*information/decision-making*".

D'autres auteurs ont catégorisé les différents attributs de diversité entre ceux liés à l'emploi, tels que les compétences, les expériences ou les connaissances par exemple, et les autres tels que les attributs démographiques, relationnels, les valeurs... (Jackson et al., 1995 ; Pelled, 1996 ; Tsui et al., 2002). Cependant, dans leur méta-analyse tentant de démontrer empiriquement les impacts différenciés de ces différents types de diversité sur la cohésion sociale et la performance, Webber & Donahue (2001) parviennent à la conclusion qu'il y a une relation nulle entre la diversité et la performance ou la cohésion. Ce résultat s'avère identique que la diversité soit étudiée sous l'angle de la diversité démographique (âge, genre, ethnie) ou plus liée à l'emploi (fonctionnelle, diplôme, expérience).

L'approche catégorielle de l'étude de la diversité est aujourd'hui largement privilégiée pour tenter de mieux en comprendre ses effets. Ces catégorisations (ex : genre, âge, ethnie, origine, orientation sexuelle, etc.) semblent pourtant négliger que l'identité d'un individu est multiple, et variable dans le temps en amalgamant ou ignorant les différences internes à tel ou tel groupe (Crenshaw, 2005). Ces découpages ne permettent donc pas réellement de rendre compte des spécificités inter-composants de la diversité, et négligent un certain nombre d'enjeux pour comprendre les phénomènes de discrimination et de diversité. Quelle que soit la catégorisation adoptée, les études montrent que l'impact de la diversité sur la performance n'est

pas une relation globale et uniforme, mais que différentes caractéristiques de diversité peuvent avoir des effets spécifiques sur la performance, pouvant même être parfois contraires (Shore et al., 2009).

Quoique séduisante, l'approche du business case de la diversité peine à être scientifiquement démontrée et se révèle plus complexe qu'initialement exposée. En synthèse, dans leurs méta-analyses, Williams et O'Reilly, (1998) mettaient déjà en exergue des résultats peu cohérents quant à l'influence de la diversité sur la performance organisationnelle. En suivant, Webber et Donahue (2001) ont montré que, finalement, la diversité n'a pas de relation directe sur la cohésion sociale ou la performance des équipes de travail. Ils invitent à considérer des modérateurs tels que le climat organisationnel, le temps et le leadership, afin d'expliquer les relations constatées comme tantôt positives tantôt négatives. Nous exposons dans la sous-section suivante que ces limites tiennent notamment à des raisons conceptuelles et au caractère fortement contextualisé de la diversité et de son management, trop peu pris en compte par le business case de la diversité, et qui par conséquent en limitent la portée.

2.4. Les limites du business case de la diversité

La diversité est elle-même un concept polysémique et un construit social. Dans la littérature académique, la diversité est le plus souvent définie au travers de ses composants. Plusieurs définitions cohabitent avec des périmètres et dimensions plus ou moins larges selon les pays (Point & Singh, 2003 ; Shore et al., 2009). De plus, Harrison et Klein (2007, p. 1201) relèvent que « *les chercheurs utilisent une variété de termes, souvent interchangeables, pour parler de diversité dont la dispersion, l'hétérogénéité, la dissimilarité, la divergence ou la variation* ». D'un point de vue managérial, le concept de diversité est rarement défini en tant que tel. En France notamment, il ne l'est pas dans le cadre législatif au contraire de la discrimination, et il l'est peu souvent par les entreprises signataires de la Charte de la Diversité³ par exemple, et les rares définitions ont des contours variables (Point, 2006). Malgré l'absence de définition unique du concept de diversité, y compris dans une même société, il n'en est pas

³La Charte de la Diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations. Elle a été créée en 2004 et regroupe plus de 3800 organisations signataires en 2018. <https://www.charte-diversite.com>

moins vrai qu'il existe comme un construit social (Bruna & Chauvet, 2010). « *La diversité est ainsi ni un principe, ni une valeur, ni un droit, mais un lien à la fois ambigu et en construction entre identité et politique, différence et égalité* » selon Junter et Sénac-Slawinski (2010, p. 189). La diversité est donc une façon socialement contextualisée de percevoir et juger les différences entre individus (Haas & Shimada, 2010). La diversité n'est donc pas un concept universel contrairement à la manière dont elle est considérée par le business case de la diversité.

Le caractère socialement construit du concept de diversité n'a de même été que très peu pris en compte dans la rhétorique du business case de la diversité et l'étude empirique de ses effets. En mettant sur le même plan toutes les formes de diversité présentes dans les organisations (caractéristiques visibles comme la race, le genre ou l'âge, ou non-visibles comme les compétences et expériences), l'argumentaire managérial s'inscrit dans une approche strictement méritocratique, mais tend en même temps à masquer les réalités d'inégalités d'accès aux mêmes opportunités au sein des entreprises (Bender, 2007 ; Zanoni & Janssens, 2004).

Le business case de la diversité s'appuie principalement sur une approche économique des bénéfices de la diversité. Au-delà de la faible capacité à démontrer la contribution de la diversité sur ce plan, certains auteurs ont de plus avancé que l'accent principalement économique des bénéfices de la diversité serait même préjudiciable au vœu de justice sociale et aux résultats positifs de la diversité en matière d'équité (Noon, 2007 ; Syed & Kramar, 2009). En développant un argumentaire économique autour du business case de la diversité, proposé par les chercheurs et les praticiens comme étant une évolution des politiques précédentes d'égalité des chances devenues obsolètes, la légitimation du management de la diversité sous un angle de justice sociale et d'équité a disparu de la rhétorique (Noon, 2007). La diversité, et surtout son management, serait ainsi instrumentalisé par la sphère managériale à son profit, en vue d'une finalité purement productive (Zanoni & Janssens, 2004). Bien que la valeur de justice sociale soit importante en vertu du management de la diversité, Syed et Kramar (2009) nous rappellent cependant que les politiques d'égalités des chances n'ont pas été plus efficaces que celles d'égalité de traitement et de non-discrimination à instaurer l'équité dans les environnements de travail.

Se contenter d'un argumentaire économique en faveur de la diversité tendrait à convaincre certaines organisations de ne pas investiguer ce champ, au contraire même de l'effet escompté. Ce compte tenu de la faible capacité managériale et académique à affirmer l'influence de la diversité sur la performance. Notamment pour celles qui sont moins

confrontées à la globalisation du marché, à la recherche de talents ou à un marché du travail diversifié. De ce fait, l'acception supposée universaliste du business case de la diversité deviendrait finalement sélective, ne faisant écho qu'aux entreprises concernées par un marché économique globalisé et un marché du travail diversifié (Noon, 2007). En réponse, Syed et Kramar (2009) ont proposé un cadre conceptuel alternatif pour un *management de la diversité socialement responsable*. Le principe étant de proposer une approche du management de la diversité qui vise à produire des effets positifs en termes économiques, mais aussi humains et sociaux. Ce faisant, ils cherchent à réconcilier l'approche du business case de la diversité avec l'aspiration à réduire la sous-représentation des minorités parmi les positions de pouvoir au sein des organisations.

Conclusion sur la relation diversité - performance

En conclusion, le management de la diversité s'impose donc de plus en plus aux entreprises. Il est devenu une nécessité pour les organisations, compte-tenu de la diversité croissante des environnements de travail et des attentes sociétales accrues pour le respect et l'intégration des différences. D'autant que les citoyens qui ont amené les politiques à légiférer sont aussi les salariés et clients de ces entreprises. Devant cet impératif, si elles sont confrontées au management d'une diversité de fait, les entreprises cherchent aussi naturellement en tant qu'acteurs économiques à bénéficier des effets positifs de cette diversité et à en limiter les coûts. Ces bénéfices peuvent s'entendre comme une plus grande performance au sens économique et/ou au sens humain et social. Peu importe les injonctions et motivations qui conduisent finalement à gérer la diversité, l'enjeu de performance associé est primordial pour les entreprises.

Kochan et al. (2003) appellent tant le monde académique que managérial à aborder l'approche du business case de la diversité avec plus d'humilité qu'originellement. Dans leur méta-analyse, ils exposent la faible démonstration de l'effet positif de la diversité en termes économiques. Pour autant, ils nous rappellent dans le même temps que ses potentiels effets négatifs avancés par certains chercheurs n'ont pas plus été clairement démontrés. Autrement dit, la ou les diversités au sein des organisations ne seraient ni un facteur positif ni un facteur négatif pour la performance économique, du moins dans l'absolu. Compte-tenu de ces effets d'un côté positifs et d'un autre côté négatifs, elle a été qualifiée de concept à *double tranchant*

(Milliken & Martins, 1996). Kochan et al. (2003) nous invitent plutôt à considérer les facteurs contextuels qui permettent de lier positivement diversité et performance, notamment la stratégie, la culture et les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations.

Le contexte devient donc un facteur crucial permettant d'expliquer et de déterminer une relation positive entre diversité et performance. Les chercheurs ont plus spécifiquement identifié les facteurs qui visent à créer un climat organisationnel favorable à la diversité. La perception par les salariés d'un climat diversité positif est ainsi apparue dans les années 1990 comme un reflet de la façon dont les organisations gèrent la diversité et comme un maillon clé de la relation diversité - performance.

3. LE ROLE CLE DU CLIMAT DIVERSITE DANS LA RELATION DIVERSITE – PERFORMANCE ET SES LIMITES

Dans ce chapitre, nous exposons le rôle du climat diversité comme facteur contextuel clé dans la relation diversité - performance. Nous commençons par présenter le cadre conceptuel des climats organisationnels dans lequel nous nous inscrivons, puis le méta-modèle de la relation des climats organisationnels avec la performance (Section 3.1.). Puis nous présentons plus spécifiquement le concept de climat diversité (Section 3.2.), et enfin le rôle que le climat diversité joue dans la performance des entreprises (Section 3.3.). Nous terminons ce chapitre en exposant les limites de la recherche sur le climat diversité en lien avec la performance (Section 3.4.).

3.1. Le méta-modèle de la relation climat organisationnel – performance : Kopelman et al. (1990)

3.1.1. Le cadre conceptuel des climats organisationnels

Le concept de climat diversité s'inscrit dans le cadre conceptuel des climats organisationnels. Selon ce cadre, un climat organisationnel prend ses racines dans les perceptions et interprétations que font les membres d'une organisation (Katz & Kahn, 1978). Lorsque ces interprétations sont partagées au sein du collectif, un climat organisationnel se forme (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983). Le climat organisationnel dépeint donc la manière dont les salariés interprètent leur environnement de travail. De ce fait, le climat n'est pas la description objective de l'environnement de travail, mais bien le résultat de la perception qu'en ont les salariés. Il s'agit d'une notion perceptuelle et subjective.

D'autre part, le climat n'est pas non plus le fruit de l'évaluation par les salariés de l'environnement de travail (ses politiques, procédures et pratiques). Quoique corrélés, le climat organisationnel se distingue en ce point du concept de satisfaction au travail, qui induit une dimension d'appréciation affective vis-à-vis de l'environnement, contrairement au climat perçu qui en est l'interprétation descriptive sans jugement (Kopelman et al., 1990). Récemment, et

après avoir considéré les difficultés originelles mais éclaircies dans le développement de la recherche sur le climat organisationnel, Ehrhart et al. (2014, p.115) l'ont défini comme « *le sens partagé que les membres de l'organisation donnent aux événements, aux politiques, aux pratiques et aux procédures qu'ils expérimentent et aux comportements qu'ils voient récompensés, soutenus et attendus* ».

Le climat organisationnel est intrinsèquement une notion de niveau supérieur compte-tenu de sa définition comme une agrégation de perceptions individuelles. Le climat organisationnel peut donc être appréhendé à tous niveaux méso ou macro, le niveau minimal pour son analyse étant le groupe (Schneider & Reichers, 1983 ; Ehrhart et al., 2014). Par conséquent et au-delà de l'existence même du climat, certains auteurs ont analysé les effets de la *force du climat* sur différents résultats organisationnels, considérée comme le degré d'accord entre les salariés au sein d'une unité (Reinwald et al., 2018). Cette notion s'appuie notamment sur les travaux de Mischel (1973), qui considère que les situations sont plus ou moins fortes et que cette variation produit des effets différents, et sur ceux de Chan (1998) qui propose différents types de composition des variables agrégées, permettant de considérer la moyenne mais aussi la dispersion parmi les perceptions individuelles agrégées. La *force du climat* est considérée comme un modérateur de la relation climat organisationnel - résultats (Ehrhart et al., 2014), considérant qu'un climat fort, c'est-à-dire avec un niveau de consensus élevé par les membres de l'unité, offre une grille de lecture plus cohérente aux salariés et engendrera moins de variations dans les comportements qu'ils adopteront.

Les climats sont spécifiques et multiples au sein des organisations. Le concept de climat organisationnel n'est pas absolu mais relatif à un objet cible déterminé (Schneider, 1975). En d'autres mots, il n'y a pas de climat organisationnel en soi, mais un climat « vis-à-vis de quelque chose ». Les travaux de recherche sur les différents climats organisationnels ont notamment investigué les notions de climat de service (Schneider, 1980 ; Schneider et al., 2009), climat de sûreté (Zohar, 1980 ; Beus et al., 2010), climat d'éthique (Parboteeah et al., 2010 ; Victor & Cullen, 1988), climat de justice (Naumann & Bennett, 2000 ; Whitman et al., 2012) ou climat d'innovation (Ahmed, 1998). Il ressort que plusieurs types de climats peuvent cohabiter au sein d'une même organisation et interagir entre eux (Kuenzi & Schminke, 2009). Par exemple, McKay et al. (2011) ont montré que le climat de diversité avait un impact plus significatif sur la satisfaction clients quand le climat de service était lui aussi plus élevé.

Afin d'organiser la littérature des climats organisationnels spécifiques et de mieux en appréhender les effets et interactions, Kuenzi et Schminke (2009) ont proposé une classification en quatre catégories : les climats qui ciblent l'évolution des comportements (ex : climat d'éthique ou de justice), ceux associés à l'implication des salariés (ex : climat de support), ceux orientés vers le développement (ex : climat de créativité ou d'innovation), et enfin ceux qui ciblent les opérations majeures (ex : climat de service). Si un consensus assez important existe aujourd'hui dans la littérature des climats organisationnels concernant le fait qu'il s'agit d'un concept multi-dimensionnel, chacun de ces différents types de climat est conceptualisé au travers de différentes dimensions adaptées à l'objet spécifique du climat ciblé (Ehrhart et al., 2014).

Le climat organisationnel reflète l'interprétation partagée par les salariés des objectifs importants et valorisés par leur employeur. Zohar et Luria (2004, p.322) ont mis en exergue le fait que « *les événements servent d'indicateurs du climat pouvant révéler les priorités et facettes clés* ». Au travers d'un processus de *sensemaking* (Weick, 1995) et en lien avec la théorie du signal (Spence, 1974), les organisations génèrent différents stimuli dans l'environnement de travail qui sont ensuite captés et interprétés par les membres de l'organisation. Ce faisant, elles envoient des signaux indiquant les objectifs importants et les comportements attendus qui seront valorisés. Ces signaux sont des *événements de travail* tels que les politiques et procédures mises en place, le support organisationnel, les conditions de travail, les critères de reconnaissance et de promotion, le type de management, etc.

Les messages transmis aux salariés par ces signaux seront d'autant plus influant à générer un climat organisationnel fort qu'ils sont cohérents entre eux et limitent les conflits potentiels d'interprétation (Kopelman et al., 1990). La perception du climat sert donc aux employés de grille de lecture des objectifs prioritaires de l'organisation et de ses attentes. Cette lecture les amène ensuite à agir en réponse, au travers de deux mécanismes médiateurs que sont l'évolution de leurs attitudes et l'adaptation de leurs comportements au travail (James & Jones, 1976). Litwin (1968, p. 47) a en effet relevé que si le climat influençait l'organisation, cela « *passé par son influence sur les comportements des individus et des petits groupes [de travail]* ».

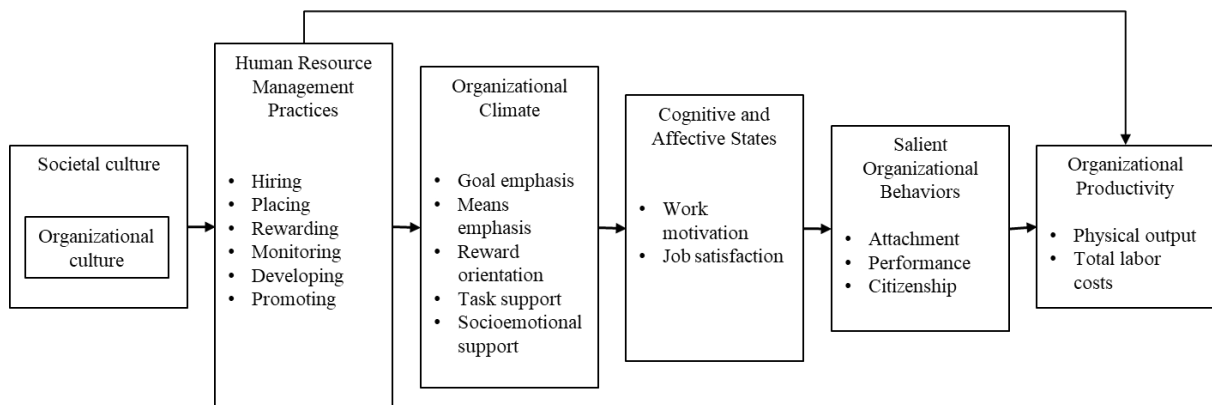
3.1.2. La relation entre climat organisationnel et performance dans la littérature des ressources humaines

Le climat organisationnel agit comme un médiateur de la relation entre les pratiques de management des ressources humaines et la performance. Les théories des *High Performance Work System* (HPWS) et *Strategic View of Human Resource Management* (SHRM) suggèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) n'influencent pas directement la performance, mais encourage plutôt la formation d'un climat organisationnel perçu par les salariés, qui à son tour génère une plus grande performance organisationnelle (Bowen & Ostroff, 2004 ; Collins & Smith, 2006). L'approche systémique de ces théories considère de plus que la cohérence et l'interaction des différentes politiques de GRH (recrutement, formation, récompense, etc.) est un facteur clé pour engendrer un système de travail qui facilite les échanges de connaissances et l'engagement des salariés, amenant à un système plus performant. Autrement dit, la combinaison de politiques RH cohérentes permet de créer une *situation forte*, au sens de Mischel (1973), et d'envoyer des signaux cohérents aux salariés quant aux comportements attendus en lien avec les objectifs poursuivis par l'organisation (Bowen & Ostroff, 2004). Comme évoqué précédemment, une fois captés et interprétés par les salariés, ces signaux vont permettre la création d'un climat organisationnel fort. Plusieurs études ont ensuite révélé l'influence positive de différents climats organisationnels sur la performance organisationnelle, que ce soit en termes de satisfaction client, volume de ventes, atteinte des objectifs, évolution du rendement, innovation ou qualité de service par exemple (Baer & Frese, 2003 ; Colquit et al., 2002 ; McKay et al., 2008 ; Schneider & Bowen, 1985).

Kopelman et al. (1990) ont développé méta-modèle de la relation GRH - climat organisationnel - performance, afin de mieux comprendre comment les environnements de travail créés par les organisations influencent in fine la performance des organisations (Figure 2). Le modèle expose comment les pratiques de GRH influencent la création d'un climat organisationnel, qui en retour influence les états affectifs et cognitifs des salariés puis leurs comportements, menant à la performance organisationnelle. Dans ce modèle, la perception par les salariés de l'accent mis sur les objectifs et les moyens, du système de reconnaissance et des supports forme leur perception du climat de travail au sein de l'organisation. Ce climat perçu influence la productivité collective, au travers des attitudes développées par les salariés, telles que motivation, satisfaction ou attachement, et des comportements souhaités qu'ils mettent en

œuvre, tels que ceux de performance et de citoyenneté au travail. Le modèle ainsi posé souligne l'importance cruciale pour les organisations d'encourager la perception d'un climat organisationnel aligné avec leurs objectifs, grâce à des pratiques de GRH alignées et cohérentes, afin de favoriser in fine la performance individuelle et organisationnelle.

Figure 2: Un modèle liant climat organisationnel, culture et productivité



Source: Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.

Le modèle de Kopelman et al. (1990) offre un cadre conceptuel global pour l'analyse de la relation entre GRH, climat organisationnel et performance. Nous nous appuyons sur ce cadre pour la suite de notre étude, en l'adaptant à la thématique plus spécifique de la diversité. Plusieurs auteurs du champ de recherche du climat de la diversité ont de même déjà inscrit leurs travaux dans ce cadre conceptuel (Boehm et al., 2014a ; Boehm et al., 2014b ; McKay et al., 2009 ; McKay et al., 2011). Nous présentons ainsi dans la section suivante le concept de climat diversité et son traitement dans la littérature dédiée.

3.2. Le concept de climat diversité

3.2.1. L'introduction du concept de climat diversité dans la littérature managériale

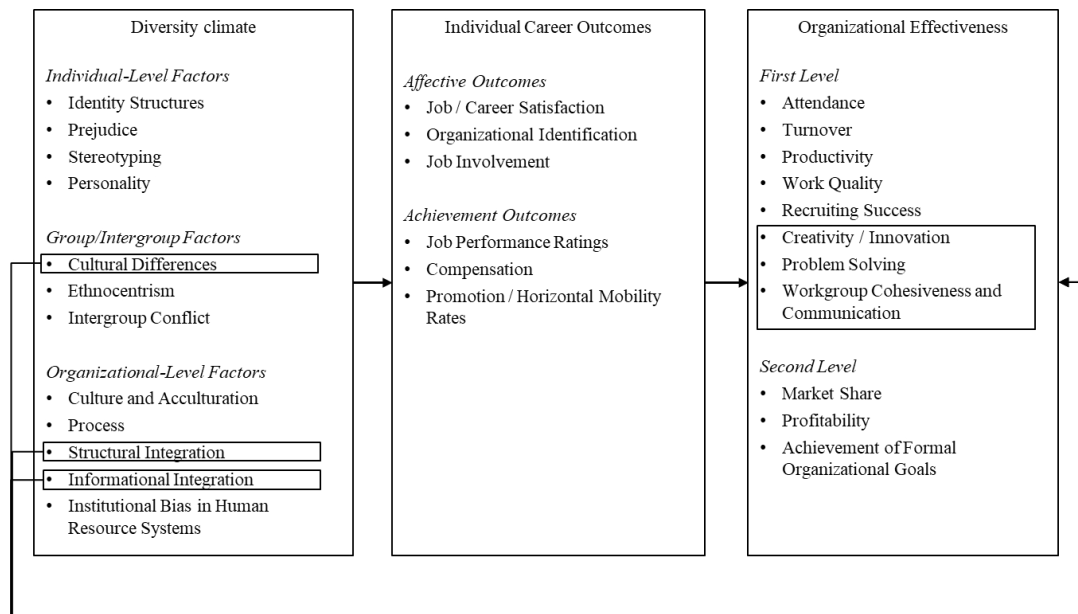
Le climat diversité est un climat organisationnel spécifique relatif à la diversité. Il a été conceptualisé à l'origine par Cox (1993) dans son Modèle Interactionnel de la Diversité Culturelle (Figure 3). Ce modèle étend donc la relation climat organisationnel - performance à l'objet spécifique de la diversité de la main d'œuvre au sein des organisations. Il expose comment un climat favorable à la diversité influence des résultats individuels, qui à leurs tours impactent l'efficacité organisationnelle. Au travers de trois niveaux de facteurs – niveaux individuel, groupe et organisation – le climat diversité qui se forme influence des états affectifs individuels (satisfaction, identification, implication) et des résultats individuels (performance, rétribution, promotion), puis dans un second temps des résultats collectifs de premier niveau (assiduité, turn over, productivité, qualité, créativité, résolution de problèmes, etc.) et enfin de second niveau (parts de marché, profits, atteinte des objectifs). En plus de ces impacts indirects, certains composants du climat diversité sont supposés avoir un effet direct sur la performance organisationnelle, plus particulièrement la créativité et l'innovation, la résolution de problèmes et la communication et cohésion internes au groupe de travail.

Cox (1993) ancre son modèle dans un contexte de nécessaire management de la diversité dans le monde du travail, compte-tenu des évolutions démographiques et des législations croissantes en faveur de minorités discriminées, mais aussi dans la perspective de pleinement réaliser le potentiel de ces populations. Il s'inscrit pleinement de ce fait dans la logique du business case de la diversité.

Il met de plus l'accent sur le fait que « *la relation entre diversité et des résultats organisationnels est une interaction complexe entre les individus et leur environnement* », (Cox, 1993, p.8) l'environnement incluant les situations organisationnelles formelles mais aussi les relations inter-groupes informelles. Par groupes, il faut entendre ici le groupe dit majoritaire dans l'organisation et les différents groupes minoritaires. De ce fait, l'appartenance d'un individu à un groupe est supposée être un facteur de variance dans les impacts du climat diversité perçu sur ses attitudes, comportements et résultats. Il indique que le modèle proposé

est applicable à différents types d'identités culturelles non changeables, incluant les métiers, religions, âges ou handicaps, tout en soulignant que le modèle développé met l'emphasis sur la diversité raciale/ethnique, de genre et de nationalité.

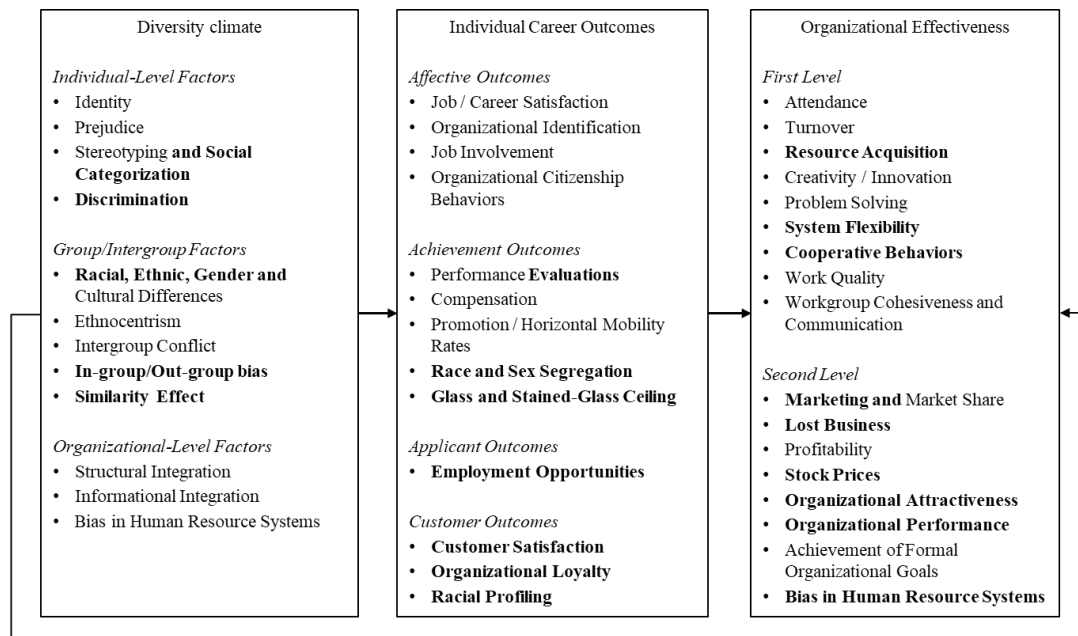
Figure 3: Interactional Model of the Impact of Diversity on Individual Career Outcomes and Organizational Outcomes



Source: Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

L'ouvrage managérial de Cox (1993) est devenu fondateur et pionnier du courant de recherche sur le climat diversité (McKay & Avery, 2015). Un nombre significatif d'études réalisées par la suite se sont donc appuyées sur ce modèle conceptuel, afin d'en tester les différentes relations. Bell (2011) a de plus proposé une adaptation du modèle de Cox (1993), en étendant les variables considérées, que ce soit au sein du climat diversité, des résultats individuels ou organisationnels (Figure 4).

Figure 4: Adapted Interactional Model of the Impact of Diversity on Individual and Organizational Outcomes



Source: Bell, M.P. (2011). *Diversity in Organizations*. Florence, KY: Cengage Learning

3.2.2. Des définitions du concept de climat diversité

Le climat diversité a été à maintes reprises défini depuis les années 1990. Au-delà du modèle conceptuel développé par Cox (1993), le climat diversité nécessite d'être défini en tant que concept. En cohérence avec le caractère multi-dimensionnel des climats organisationnels, il a le plus souvent été défini avec une double entrée.

Kossek et Zonia (1993) ont réalisé la première étude empirique relative au climat diversité, le définissant comme la perception des efforts de l'organisation pour promouvoir la diversité et les attitudes individuelles envers les bénéficiaires de ces efforts. Hobman et al. (2004) ont dans la même perspective défini le climat diversité comme la combinaison de la perception de l'attention portée par l'organisation à la diversité et l'attitude des salariés vis-à-vis du fait de valoriser une main d'œuvre diverse. Or, ces deux définitions posent un problème majeur. Elles font appel à l'appréciation individuelle des salariés vis-à-vis de la promotion de la diversité, alors que le concept de climat organisationnel a clairement été distingué de celui de satisfaction, en interrogeant uniquement l'interprétation descriptive de l'environnement de travail et non son évaluation (Glick, 1985).

Mor Barak et al. (1998, p. 82) quant à eux ont défini le climat diversité comme '*référant aux attitudes et comportements des employés enracinés dans la perception du contexte organisationnel en faveur des femmes et des minorités*'. Ils ont ainsi distingué quatre dimensions définissant le concept : le confort personnel et la valeur diversité au niveau individuel, ainsi que l'équité et l'inclusion au niveau organisationnel. En plus de souffrir du même écueil que précédemment cité, c'est-à-dire de faire appel à une appréciation personnelle non recevable dans le cadre conceptuel des climats organisationnels, ils introduisent la notion explicite des populations visées par la diversité, soient les femmes et les minorités. Comme nous l'avons exposé précédemment, le périmètre de l'acception de diversité est très variable en fonction des contextes culturels et nationaux. A des fins de conceptualisation et de généralisation, il semble donc assez inopportun de faire référence dans la définition du climat diversité à des populations spécifiques. D'autre part, les attitudes et comportements sont des conséquences de la perception du climat et non le climat lui-même (Kopelman et al, 1990).

McKay et al. (2008) définissent plus tard le climat diversité comme la perception partagée par les employés que leur employeur utilise des pratiques de gestion du personnel équitables et qu'il intègre socialement les personnels sous-représentés dans l'environnement de travail. Ils introduisent ainsi un élément important à la définition du concept, soit la *perception partagée* par les salariés, assumant le concept de climat diversité comme agrégé à un niveau supérieur. Gelfand et al. (2007) à la même époque définissent aussi le climat diversité comme une perception partagée, relative aux politiques, pratiques et procédures qui signalent dans quelle mesure développer et maintenir la diversité, mais aussi éliminer les discriminations sont une priorité pour l'organisation.

La définition du concept de climat diversité a ainsi connu les mêmes écueils et évolutions que celui des climats organisationnels au sens général. Comme tout climat organisationnel, le climat diversité se doit d'être une interprétation descriptive et partagée par les salariés, des événements et signaux envoyés par l'organisation, quant à son souhait d'intégrer et valoriser les salariés différents, que ce soit pour l'atteinte de ses objectifs économiques ou du fait de son intégration de sa responsabilité sociétale.

3.2.3.Principaux cadres théoriques mobilisés

Les principaux cadres théoriques mobilisés par les chercheurs dans l'étude du climat diversité sont fortement liés aux niveaux d'analyse du concept. Ils sont synthétisés dans le tableau 2.

Tableau 2: Principaux cadres théoriques mobilisés dans l'étude du climat diversité

Niveau d'analyse	Cadres théoriques	Auteur de référence
Individuel	Interactional Model for Cultural Diversity (IMCD)	Cox (1993)
	Identité sociale et catégorisation sociale	Tajfel & Turner (1986)
	Echanges sociaux	Blau (1964)
	Contrat psychologique	Rousseau (1990)
Agrégé	Interactional Model for Cultural Diversity (IMCD)	Cox (1993)
	Climats organisationnels	Reichers & Schneider (1990)
	Climats, culture et productivité	Kopelman et al. (1990)

Au niveau individuel

Le climat diversité a été étudié à l'origine au niveau individuel. Il a été premièrement investigué comme un climat psychologique, c'est-à-dire comme une lecture individuelle des signaux envoyés par l'organisation afin d'étudier ses impacts sur les attitudes et comportements individuels des salariés. Dans la plupart des recherches de niveau individuel, les auteurs s'appuient sur l'IMCD de Cox (1993) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986). Suivant ces perspectives et en lien avec la catégorisation sociale présentée précédemment, ces

études visent plus spécifiquement à éclairer les différences catégorielles de perception du climat diversité psychologique entre les groupes dominant et minoritaires.

Parmi les pionniers, Kossek & Zonia (1993) et Mor Barak et al. (1998) ont réalisé les premières études empiriques relatives au climat diversité de niveau individuel, en étudiant les variations de perception entre les différents types de populations selon leur race ou genre. Ces études ont ainsi apporté les premières preuves de la variation de perception du climat diversité selon le principe de catégorisation sociale.

D'autres auteurs (Buttner et al., 2010 ; Singh et al., 2013) se sont appuyés sur la théorie des échanges sociaux de Blau (1964). Avec ce cadre théorique, les auteurs font l'hypothèse que les salariés qui perçoivent un climat favorable à la diversité, donc une attention effective de leur employeur envers tous ses salariés, seront enclins en retour à adopter les comportements organisationnels citoyens attendus, et développer une plus grande identification à leur organisation.

D'autres enfin ont fait appel à la perspective du contrat psychologique de Rousseau (1990), c'est-à-dire une croyance individuelle en ce qui concerne les termes d'un accord d'échange entre les individus et leur organisation. Ils ont ainsi étudié dans quelle mesure l'attente des salariés pour un management favorable à la diversité et perçu au travers du climat associé, représente un facteur important du contrat psychologique qu'ils expérimentent avec leur employeur (Avery et al., 2007 ; Buttner et al., 2010 ; Buttner et al., 2012 ; Hopkins et al., 2001 ; Sia & Bhardwaj, 2009). Ces fondements théoriques visent de nouveau à offrir un cadre d'analyse des différences catégorielles entre salariés, notamment en mesurant les effets spécifiques du climat diversité perçu pour les femmes et les minorités sur différentes attitudes ou comportements.

Au niveau agrégé

Le climat diversité organisationnel a été étudié ensuite à des niveaux supérieurs. Ainsi, une autre partie du courant de recherche sur le climat diversité s'est appuyée sur des cadres théoriques alignés avec la littérature des climats organisationnels (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983), notamment les modèles conceptuels de Cox (1993) et Kopelman et al. (1990) présentés plus haut. Dans ce cas, les auteurs se sont intéressés au climat diversité

perçu au niveau méso, c'est-à-dire soit au niveau du groupe de travail soit de l'organisation. Nous n'avons pas trouvé d'études réalisées sur le climat diversité au niveau macro (sociétal), sauf erreur de notre part.

La mesure du climat diversité doit être adaptée au niveau auquel les hypothèses sont fondées (le groupe, le département, l'organisation) en interrogeant les salariés par rapport à cette cible spécifique (Glick, 1985). Ce sont donc les hypothèses développées, et ancrées dans les modèles conceptuels des climats organisationnels, qui déterminent le niveau d'analyse pertinent du climat diversité. Malheureusement, il semble que dans la littérature du climat diversité, les choix des niveaux d'analyses semblent plus souvent avoir été guidés « par commodité plutôt que par une considération théorique minutieuse » (Dwertmann et al., 2016, p. 1136).

3.2.4. Les impacts et antécédents majeurs du climat diversité dans la littérature

Près de 80 articles scientifiques relatifs au climat diversité ont été publiés depuis les premières études empiriques de Kossek et Zonia (1993) et Mor Barak et al. (1998). Parmi les articles empiriques, une grande partie de ces recherches se sont attachées à investiguer les relations suggérées par Cox (1993). McKay et Avery, (2015) ont souligné qu'après 25 ans de recherche, un nombre finalement modeste des relations a été testé et validé. D'autres ont recherché les antécédents potentiels permettant de favoriser la création et le développement d'un climat perçu comme favorable à la diversité dans les organisations. Le réseau des relations testées autour du climat diversité est présenté en annexe 1.

Les impacts du climat diversité

Au niveau individuel, la perception d'un climat diversité favorable a été identifiée comme ayant un impact positif sur la satisfaction au travail (Hofhuis et al., 2012 ; Parks et al., 2008), l'engagement organisationnel (Buttner et al., 2010 ; Newman et al., 2018 ; Parks et al., 2008), la confiance dans l'organisation (Parks et al., 2008), la perception de justice organisationnelle (Buttner et al., 2010), ou bien les comportements citoyens au sein de l'organisation (Chung et al., 2015 ; Singh et al., 2013). En parallèle, il permet la réduction des

intentions de départ (Buttner et al., 2010 ; Buttner & Lowe, 2015 ; Kaplan et al., 2011 ; McKay et al., 2007) ou de l'absentéisme (Avery et al., 2007). Les impacts individuels sont synthétisés dans le tableau 3. La majorité des recherches a donc exploré l'impact du climat diversité sur les attitudes individuelles des salariés, et dans une moindre mesure sur leurs comportements. L'analyse comparative entre le groupe majoritaire dominant et les groupes minoritaires prédomine très largement dans ces résultats, en lien avec le modèle de Cox (1993). Les résultats des différents travaux menés à ce jour montrent notamment que la race et le genre sont effectivement des modérateurs de l'influence du climat diversité sur un certain nombre de résultats, en faisant varier soit la force de la relation soit sa direction (McKay & Avery, 2015). Contrairement à ce qui a pu parfois être supposé, un climat favorable à la diversité ne présente globalement pas d'effet délétère pour le groupe majoritaire (Blancs).

Tableau 3: Synthèse des principaux impacts du climat diversité au niveau individuel

Type d'effet	Principaux effets individuels étudiés	Exemple auteurs
Positif	Satisfaction au travail	Hofhuis et al. (2012), Parks et al. (2008)
	Engagement organisationnel	Buttner et al. (2010), Parks et al. (2008), Newman et al. (2018)
	Confiance dans l'organisation	Parks et al. (2008)
	Perception de justice organisationnelle	Buttner et al. (2010)
	Comportements citoyens, loyaux	Chung et al. (2015), Singh et al. (2013)
Réduction d'effets négatifs	Réduction des intentions de départ	Buttner et al. (2010), Buttner & Lowe (2015), Kaplan et al. (2011), McKay et al. (2007)
	Réduction de l'absentéisme	Avery et al. (2007)
	Réduction des conflits liés à la diversité	Hofhuis et al. (2012)

Des travaux ont été menés au niveau organisationnel depuis le milieu des années 2000 et en cohérence avec le cadre théorique des climats organisationnels. Des études empiriques ont plus particulièrement cherché à analyser les effets du climat diversité organisationnel, soit la perception partagée entre les salariés à un niveau méso, sur des résultats eux-aussi de niveau organisationnel et non plus uniquement de niveau individuel (Tableau 4). Dans une moindre mesure, elles ont étudié l'impact de la force du climat perçu (Kossek et al. 2003 ; Reinwald et al., 2018). Au niveau organisationnel, les chercheurs ont investigué les effets du climat diversité sur des résultats, tels que le niveau de performance des ventes (McKay et al., 2008 ; McKay et al., 2009), la satisfaction clients (McKay et al., 2011) ou le capital social (Moon, 2018).

Au travers d'analyses multi-niveaux, ses effets ont aussi été explorés sur des résultats individuels, tels que les comportements loyaux (Chung et al., 2015), les ventes à des personnes de culture différentes de soi (Chen et al., 2012) ou les comportements innovants (Luu, 2019). McKay et al. (2011) ont proposé une analyse originale en étudiant l'interaction du climat diversité avec un autre climat, celui de service, afin de mesurer leurs impacts sur la satisfaction des clients. Il s'agit de l'une des rares études, si ce n'est la seule, qui s'intéresse en termes de résultat à une partie prenante tierce à l'organisation, soit la clientèle finale.

Tableau 4: Synthèse des principaux impacts du climat diversité au niveau organisationnel

Niveau	Principaux effets	Exemple auteurs
Groupe	Satisfaction	Lauring & Selmer (2011)
	Performance	Boehm et al. (2014b), Lauring & Selmer (2011)
Organisation	Performance des ventes, organisationnelle	McKay et al. (2008), McKay et al. (2009), Reinwald et al. (2018)
	Satisfaction clients	McKay et al. (2011)
	Capital social	Moon (2018)
	Perception d'échanges sociaux	Boehm et al. (2014a)

Au niveau des groupes, les effets du climat diversité se sont révélés positifs sur la performance des groupes de travail, en réduisant les comportements de discriminations raciales

envers leurs membres (Boehm et al., 2014b), ainsi que sur la satisfaction des groupes (Lauring & Selmer, 2011). Globalement, ces travaux ont permis de valider certaines hypothèses du modèle de Cox (1993) quant à l'impact positif du climat diversité sur des résultats organisationnels de premier et second niveau, en plus de son effet sur des attitudes et comportements individuels. De ce fait, ils apportent un crédit scientifique au business case de la diversité mais en le précisant : ce n'est pas tant la diversité en elle-même qui est déterminante, que l'existence d'un climat diversité favorable.

Les antécédents du climat diversité

Des auteurs se sont d'autre part intéressés aux antécédents du climat diversité (Tableau 5). En s'appuyant sur le modèle de Kopelman et al. (1990), des chercheurs ont montré le rôle notable des pratiques de GRH dans la création d'un climat pro-diversité (Herdman & McMillan-Capehart, 2010 ; Hurtado et al, 1998 ; Köllen, 2016 ; Szalacha, 2003). Ces pratiques sont de type formation à la diversité, programmes de recrutement ciblant des minorités ou programmes de mentorat. Ceci confirme le postulat de la théorie *Strategic View of Human Resource Management* (SHRM) que les pratiques de GRH en faveur de la diversité favorisent la formation d'un climat diversité organisationnel perçu par les salariés (Bowen & Ostroff, 2004).

Un second axe de recherche dans le développement d'un climat diversité positif s'est tourné vers la composition démographique des effectifs (Chung et al., 2015 ; Kossek et al., 2003 ; Oberfield, 2016 ; Pugh et al., 2008). En diversifiant leur main d'œuvre et la représentativité du management, les organisations encouragent donc le développement d'un climat favorable à la diversité. Le rôle des pratiques de management supportrices de la diversité a aussi été mis en avant (Goby et al., 2015). Enfin, la valorisation par l'organisation de la diversité et son engagement permettent de favoriser un climat positif envers la diversité (Hurtado et al, 1998). Les antécédents majeurs du climat diversité identifiés dans la littérature relèvent donc de l'accroissement de l'hétérogénéité de la main d'œuvre et de la ligne managériale, et de pratiques de GRH en faveur de la diversité et de sa valorisation.

Tableau 5: Synthèse des principaux antécédents identifiés du climat diversité

Principaux antécédents étudiés	Exemple auteurs
Valorisation de la diversité, engagement	Hurtado et al. (1998)
Support organisationnel, mentoring	Goby et al. (2015), Hurtado et al. (1998), Szalacha (2003)
Programmes, politiques diversité, formation diversité	Herdman & McMillan-Capehart (2010), Hurtado et al. (1998), Köllen (2016), Szalacha (2003)
Pratiques RH, recrutement	Boehm et al. (2014a), Hurtado et al. (1998)
Communication, langage	Goby et al. (2015), Luring & Selmer (2012)
Management supportif	Goby et al. (2015)
Justice procédurale	Oberfield (2016)
Composition démographique	Pugh et al. (2008)
Représentativité, diversité du management	Herdman & McMillan-Capehart (2010)

Après avoir présenté le concept de climat diversité et son traitement dans la littérature académique, inscrit dans le cadre des climats organisationnels ou encore plus souvent des climats psychologiques, nous abordons dans la section suivante son rôle clé dans la relation diversité - performance.

3.3. Le rôle du climat diversité dans la relation diversité - performance

Le climat diversité a été identifié comme un facteur clé dans la relation entre diversité et performance. Face à la relation incertaine établie entre la diversité au sein des organisations et leur performance, telle que mise avant dans le business case de la diversité, les chercheurs ont investigué des facteurs sous condition desquels les organisations pourraient bénéficier du

plein potentiel de la diversité en termes de résultats socio-économiques. Le climat diversité organisationnel est ainsi apparu comme un modérateur clé de cette relation, notamment grâce au développement de l'IMCD de Cox (1993), puis aux études empiriques qui lui ont suivi le démontrant pour partie. Le principe sous-jacent est que lorsque les salariés perçoivent un climat favorable à la diversité au sein de leur organisation, ils sont plus enclins à développer des attitudes et comportements en lien avec les objectifs de leur employeur, menant ensuite à plus de performance, individuelle dans un premier temps, puis collective.

Un environnement organisationnel favorable à la diversité, et l'interaction des individus avec cet environnement, sont donc déterminants pour un impact positif de la diversité sur la performance des organisations (Cox, 1993). La perception par les salariés d'un climat diversité positif est donc un maillon clé de la relation diversité - performance. Cette relation s'inscrit pleinement dans le développement de la recherche sur les climats organisationnels et la relation entre climat organisationnel et performance organisationnelle (Kopelman et al., 1990).

Ce n'est qu'à partir de la fin des années 2000 que la relation entre climat diversité et performance a commencé à être investiguée, avec le développement des recherches portant sur le climat diversité organisationnel (Tableau 6). Les études empiriques ont ainsi testé les hypothèses du modèle de Cox (1993), concernant l'impact du climat diversité sur les résultats organisationnels de premier et second niveau. Il ressort que la perception d'un climat diversité organisationnel influence positivement la performance individuelle et collective. En termes de performance individuelle, un climat organisationnel perçu comme favorable à la diversité a un impact positif sur le niveau individuel de ventes (Chen et al., 2012 ; McKay et al. ; 2008) et des comportements plus innovants (Luu, 2019). Il influence aussi la performance des groupes de travail (Lauring & Selmer, 2011), via la médiation des discriminations au sein du groupe et la modération de la taille du groupe (Boehm et al., 2014b), et la satisfaction des groupes de travail (Lauring & Selmer, 2011). Enfin, il influence la performance organisationnelle au travers de l'atteinte des objectifs organisationnels (Lee, 2019), de l'augmentation de la productivité et des bénéfices (Gonzalez & DeNisi, 2009), ou bien de l'amélioration globale des ventes (McKay et al., 2008 ; McKay et al., 2009).

Tableau 6: La relation climat diversité – performance dans la littérature

Auteur (année)	Modèle testé	Résultats	Niveau d'analyse
Lee (2019)	Représentation des minorités x Climat diversité -> Atteinte des objectifs	Le climat diversité modère la relation diversité ethnique – performance	2-2-2
Luu (2019)	Climat diversité -> Passion du travail -> Comportements innovants	Le climat diversité influence positivement les comportements innovants des salariés. Deux types de passion du travail, la passion harmonieuse et la passion obsessionnelle, sont médiatrices de cette relation.	2-1-1
Reinwald et al. (2018)	Climat diversité -> Affect positif collectif -> Performance organisationnelle	Le climat de diversité a un effet positif indirect sur la performance organisationnelle, via l'affect positif collectif	2-2-2
Boehm et al. (2014b)	Climat diversité x Taille du groupe de travail -> Discrimination au sein du groupe de travail -> Performance du groupe de travail	Il y a une médiation complète du lien entre le climat diversité et la performance du groupe de travail, via la discrimination au sein du groupe de travail, et un effet modérateur de cette relation par la taille du groupe de travail.	2-2-2
Boehm et al. (2014a)	Pratiques RH inclusives vis à vis de l'âge -> Climat diversité relatif à l'âge -> Perception	Les pratiques RH inclusives relatives à l'âge influencent positivement le climat de diversité relatif à l'âge.	2-2-2

	collective des échanges sociaux -> Performance de l'entreprise	La relation entre les pratiques RH inclusives relatives à l'âge et la performance de l'entreprise, a pour médiateurs le climat de diversité relatif à l'âge et la perception collective d'échanges sociaux.	
Chen et al. (2012)	Climat diversité x Intelligence culturelle -> Ventes culturelles individuelles	Le climat diversité a une influence modératrice sur la relation entre l'intelligence culturelle et les ventes à des clients de cultures différentes.	2-2-1
Lauring and Selmer (2011)	Climat diversité -> Performance perçue du groupe / Satisfaction du groupe	Le climat diversité (ouverture à la diversité linguistique, sa valeur et le partage d'information) a une influence positive sur la performance perçue du groupe et sa satisfaction.	2-2
Gonzalez & DeNisi (2009)	Dissimilarité démographique / Démographie catégorielle x Climat diversité -> Attachement organisationnel	Au niveau individuel, le climat diversité modère l'impact de la dissimilarité démographique et de la démographie catégorielle sur l'engagement organisationnel affectif, l'identification organisationnelle et l'intention de départ.	1-2-1
	Démographie Organisationnelle x Climat diversité -> Efficacité organisationnelle	Au niveau organisationnel, le climat diversité modère l'impact de la diversité organisationnelle sur la productivité et les résultats.	2-2-2

McKay et al. (2009)	Salariés / Manager Climat diversité -> Performance des ventes	La plus forte performance des ventes a été constatée dans les magasins où les subordonnés et les managers perçoivent des climats favorables à la diversité (cohérence positive). En revanche, la plus faible croissance des ventes a été mise en évidence pour les magasins dans lesquels les subordonnés et les managers signalent un climat diversité moins favorable (cohérence négative).	2-2
McKay et al. (2008)	Diversité ethnique x Climat diversité -> Climat diversité -> Performance individuelle des ventes	La performance individuelle des ventes des salariés est modérée par le climat diversité, selon leur appartenance ethnique.	2-1

3.3.1. Le rôle modérateur du climat diversité

Plusieurs facteurs contextuels ont été identifiés pour une relation positive entre diversité et performance (Tableau 7). Le rôle des pratiques de management a notamment été soulevé, qui lorsqu'elles sont soucieuses de l'intégration et du développement de chacun sans distinction sont plus enclines à révéler le potentiel de tous et sont donc génératrices d'une plus grande performance (Goby et al., 2015). Pour révéler tout son potentiel, et compte-tenu des possibles difficultés interpersonnelles qu'elle peut engendrer comme nous l'avons déjà soulevé, faire vivre la diversité au sein des équipes est primordial. Le support organisationnel offert aux personnes minoritaires (Hurtado et al., 1998), ou bien l'accompagnement des salariés et managers à la compréhension des différences au travers de formations dédiées (Köllen, 2016) sont aussi des facteurs qui favorisent l'inclusion de tous, la compréhension des attentes et codes de l'organisation, et l'accès aux ressources nécessaires pour plus de performance. Ces pratiques managériales et supports organisationnels sont d'autre part des antécédents identifiés de la perception d'un climat diversité positif, considérés comme des événements et messages envoyés par l'organisation (Goby et al., 2015 ; Hurtado et al., 1998 ; Szalacha, 2003).

En plus de l'influence du contexte et des pratiques managériales, la dimension temporelle s'avère être aussi un modérateur pour que l'hétérogénéité des équipes amène à une plus grande performance (Bruna & Chauvet, 2010). Avec le temps en effet, les individus apprennent à se connaître et développent une plus grande compréhension de leurs différences, ce qui tend à amoindrir les effets négatifs initiaux et favorise la cohésion et donc la performance (Harrison et al., 1998 ; Watson et al., 1993). Certains facteurs contextuels ont donc été soulevés comme de prime importance pour relier la diversité au sein des organisations et leur performance.

Le climat diversité a été appréhendé comme un modérateur clé de la relation diversité – performance. En termes de modération, Lee (2019) a notamment montré que la perception d'un climat pro-diversité modérait positivement l'impact de la représentation des minorités sur l'atteinte des objectifs organisationnels, du moins pour les minorités Asiatiques et Hispaniques. D'autres études ont de même démontré que le climat diversité perçu modérait positivement la relation entre l'hétérogénéité démographique au sein de l'organisation et sa productivité et ses bénéfices, mais aussi l'identification organisationnelle, l'inclusion perçue, l'absentéisme des

salariés ou l'implication des groupes de travail (Gonzalez & DeNisi, 2009 ; Hobman et al., 2004 ; Jansen et al., 2016). Le climat diversité a donc été pointé comme un mécanisme majeur explicatif permettant de bénéficier de la diversité en termes de performance.

Force est de constater qu'il existe malgré tout un nombre assez faible d'études qui ont explicitement mesuré l'impact du climat diversité comme modérateur de la relation entre diversité et performance. En effet, seulement cinq études ont explicitement exploré son rôle modérateur pour une plus grande performance (Chen et al., 2012 ; Gonzalez & DeNisi, 2009 ; Lee, 2019 ; McKay et al., 2008 ; McKay et al., 2009). Pour autant, leurs résultats montrent de façon prometteuse que développer un climat favorable à la diversité génère une plus grande performance, en permettant de mitiger les effets négatifs de la diversification des collaborateurs au sein des équipes, tels que les conflits et les difficultés de communication, notamment liés à la catégorisation sociale des individus.

Tableau 7: Principales variables modératrices de la relation diversité – performance

Principaux modérateurs identifiés	Exemple d'auteurs
Accompagnements / formations	Köllen (2016)
Climat diversité	Gonzalez & DeNisi (2009), Hobman et al. (2004), Jansen et al. (2016), Lee (2019)
Pratiques managériales	Goby et al. (2015)
Support organisationnel	Hurtado et al. (1998)
Temps	Bruna & Chauvet (2010), Harrison et al. (1998), Watson et al. (1993)

3.3.2. Le rôle médiateur du climat diversité

La médiation du climat diversité entre les pratiques de management et la performance reste elle à être pleinement démontrée. Le climat diversité, en tant que climat organisationnel spécifique, est supposé être un médiateur entre les pratiques de GRH et la performance des organisations, via son impact sur des états cognitifs et affectifs et des comportements adéquats

des salariés (Bowen & Ostroff, 2004 ; Kopelman et al., 1990). De façon surprenante, et alors que plusieurs auteurs se sont appuyés sur ces cadres théoriques, la médiation du climat diversité entre les pratiques de management en faveur de la diversité et la performance n'a presque pas été investiguée. A l'exception de l'étude de Boehm et al. (2014a), qui a démontré l'influence positive de pratiques de GRH inclusive des âges sur la perception favorable d'un climat diversité relative à l'âge. Ce climat développé ayant lui-même en retour un impact positif sur la perception collective des échanges sociaux et la performance organisationnelle, et permettant la réduction des intentions de départ. Cette étude a donc permis de tester et valider le modèle global pratiques de GRH - climat diversité - performance, appliqué à une caractéristique particulière de la diversité (celle des âges).

En conclusion, le climat diversité a été identifié comme une variable clé modératrice pour une relation diversité - performance positive. Il a été aussi identifié comme une variable médiatrice majeure permettant aux pratiques de GRH favorisant la diversité d'influencer positivement la performance des organisations, en faisant évoluer les attitudes et comportements des salariés dans ce sens. Il ressort que c'est la manière dont la diversité est managée dans son contexte particulier, plus que la diversité en tant que telle, qui peut engendrer la performance escomptée (Bruna & Chauvet, 2010). Autrement dit, gérer la diversité comme un levier de performance n'est autre que l'exigence de pratiques de GRH et d'un management qui combine l'intégration et la valorisation des individus avec les objectifs du collectif (Chanlat & Bruna, 2011), menant à la création d'un climat favorable à la diversité. Cependant, si l'influence d'un climat diversité positif sur la performance a été démontrée, elle repose encore sur un faible nombre d'études. De plus, certaines limites dans l'étude du climat diversité sont rapidement apparues, qui questionnent la validité des résultats scientifiques obtenus. Nous exposons ces limites dans la section suivante.

3.4. Les limites de la recherche sur le climat diversité en lien avec la performance

3.4.1. Les limites du concept même de climat diversité : un maillon faible

L'impact positif du climat diversité sur la performance des entreprises souffre malheureusement de plusieurs limites (Tableau 8). Si la littérature a mis en avant et montré ses effets positifs, c'est sans compter les limites quant à la définition et la conceptualisation du construit de climat diversité qui interrogent sur la validité des résultats obtenus. Plusieurs auteurs (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay & Avery, 2015) ont ainsi exprimé la nécessité de marquer une pause dans la littérature sur le climat diversité, afin de prendre le temps d'une introspection visant à clarifier certaines défaillances pointées du concept afin d'en renforcer la validité.

Le niveau d'analyse individuel reste encore prédominant dans la littérature actuelle du climat diversité (McKay & Avery, 2015). Le terme même de *climat psychologique* (James et al., 1990), même s'il est évoqué par de nombreux auteurs de la littérature, pose cependant de sérieuses questions. Comment un climat, une atmosphère, une lecture, collectivement partagé, pourrait être le fait d'un individu ou d'une catégorie d'individus ? Ehrhart et al. (2014) nous rappellent que le courant de recherche sur les climats psychologiques, quel que soit l'objet ciblé, a divergé du développement conceptuel initial des climats. Les théoriciens des climats (Lewin et al., 1939 ; Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983) ont considéré que le climat est une notion qui va au-delà de l'individu et du sens qu'il peut attribuer aux événements et situations dans son environnement, mais qu'il s'agit d'un concept reflétant une perception partagée au sein d'une unité, afin d'appréhender in fine ses effets sur l'efficacité de l'organisation. De plus, un faible consensus entre individus dans la mesure d'un climat organisationnel ne justifierait pas de se rabattre sur une analyse de niveau individuel (Ehrhart et al., 2014), alors qu'il peut être riche d'enseignement d'étudier la *force du climat diversité* ou autrement dit son degré de consensus ou de dispersion (Chan, 1998).

La plupart des auteurs travaillant sur différents types de climats se sont appuyés sur le cadre théorique des climats organisationnels (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983), il serait donc plus approprié d'étudier le climat diversité comme tel, soit

comme une perception partagée par les salariés au sein d'une unité (Ehrhart et al., 2014). Des analyses multi-niveaux sont donc tout à fait pertinentes dans l'analyse du climat diversité, en étudiant l'impact de ce construit sur des résultats organisationnels de deuxième niveau et individuels de premier niveau. Malheureusement, très peu d'études (Boehm et al., 2014a ; Boehm et al., 2014b ; Chen et al., 2012) ont adopté une approche à plusieurs niveaux qui combine les niveaux individuel et organisationnel.

La variété des définitions proposées crée de la confusion et ne permet pas une compréhension claire et robuste du phénomène. D'une part, parmi les définitions majeures, certaines présentent des incohérences conceptuelles. Par exemple, les définitions proposées par Kossek et Zonia (1993) ou Hobman et al. (2004) sollicitent l'évaluation ou le confort des salariés quant à la promotion de la diversité, or le concept de climat se veut être une interprétation descriptive sans jugement (Kopelman et al., 1990), et se distingue en cela de celui de satisfaction (Glick, 1985). D'autre part, d'autres exemples de définitions du climat diversité ont introduit la référence à des populations spécifiques discriminées (McKay et al., 2008). Cette approche de la définition de ce qu'est le climat diversité, centrée sur le contexte culturel et social américain, ne permet pas d'en faire un concept universel. Tout comme la notion de diversité, par écho le climat diversité est fortement contextualisé lorsqu'il est opérationnalisé. Pour autant le concept doit lui pouvoir être appréhendé quel que soit le contexte dans lequel il est investigué, comme un construit unique. Enfin, certaines définitions ont évoqué dans la définition même du climat diversité les attitudes et comportements des salariés (Mor Barak et al., 1998), alors que ce sont des conséquences de la perception du climat et non le climat lui-même (Kopelman et al, 1990).

Les dimensions évoquées comme composantes du climat diversité sont variables et mettent le doute parfois sur son existence même. Si un consensus s'est développé autour de la multi-dimensionnalité du climat diversité (Herdman & McMillan-Capehart, 2010), ses dimensions ne font pas l'objet d'un accord dans la littérature. Mor Barak et al. (1998) ont évoqué quatre dimensions composant le climat diversité : l'équité et l'inclusion au niveau organisationnel, et le confort personnel et la valorisation de la diversité au niveau individuel. Hicks-Clarke et Iles (2000), en ont proposés deux : les politiques en support de la diversité et l'équité. Cette dernière comprend trois sous-dimensions que sont la perception de justice organisationnelle (distributive et procédurale), le soutien à la diversité, et la nécessité de la diversité. Un autre exemple nous est donné par Chrobot-Mason et Aramovich (2013) qui après une analyse factorielle ont réduit le nombre de dimensions à deux (l'égalité de traitement et

l'égalité des chances). Ces exemples montrent le faible niveau de consensus quant aux composantes du climat diversité. Ils révèlent de plus un recouvrement du concept de climat diversité avec d'autres concepts bien établis, tels que la justice organisationnelle, l'équité ou le support organisationnel. De ce fait, d'aucuns pourraient s'interroger sur son utilité en complément de ces concepts déjà existants et étudiés, et donc sur sa validité de contenu, discriminante et incrémentale.

Ces multiples définitions et conceptualisations souffrent aussi parfois d'incohérence en termes d'opérationnalisation. Par exemple, alors que McKay et al. (2008) définissent le climat diversité comme faisant référence aux populations sous-représentées, l'échelle de mesure qu'ils utilisent par la suite ne fait pas référence à ces populations. D'autre part, plusieurs mesures du climat diversité présentent des incohérences conceptuelles. Certaines demandent en effet aux répondants leur sentiment personnel vis-à-vis du management de la diversité et la façon dont ils sont individuellement considérés et intégrés dans l'organisation, comme « *My coworkers appreciate my background and perspective* » (Chung et al., 2015, p.1503). Cette opérationnalisation n'est pas en adéquation avec le construit de climat, qui ne représente pas un avis au regard de sa situation personnelle, de nouveau proche de la satisfaction, mais des événements et situations relatifs à la prise en compte de la diversité au sein de l'organisation (Reichers & Schneider, 1990). De plus, la perception des individus tournée sur eux-mêmes ne peut être considérée comme un indice d'un phénomène de niveau supérieur : en effet, le score agrégé des individus se référerait toujours à un construit de niveau individuel et non à un construit agrégé au niveau de l'unité ou de l'organisation (Guzzo et al., 1993).

Enfin, les paradigmes du management de la diversité sont mal reflétés par le climat diversité. Dans leur analyse de la littérature, Dwertman et al. (2016) ont mis en exergue que le management de la diversité suivait deux paradigmes distincts qu'ils ont nommés *fairness and discrimination*, en français *discrimination et équité* et *synergy*, en français *synergie*. Or, les opérationnalisations existantes du climat diversité ne permettent pas de relayer cette distinction, la plupart des mesures reflétant la première perspective relative la discrimination et l'équité. La multiplicité des échelles de mesure développées interroge donc sur le faible consensus quant à l'opérationnalisation du construit, et par conséquent la capacité à généraliser les résultats obtenus.

Tableau 8: Limites constatées dans l'étude du climat diversité

Limites identifiées	Auteurs de référence
Le niveau d'analyse individuel reste encore prédominant	Chrobot-Mason & Aramovich (2013), McKay & Avery (2015)
Des définitions parfois conceptuellement incohérentes	Hobman et al. (2004), Kossek et Zonia (1993), Mor Barak et al. (1998)
Des définitions du climat diversité identifiant des groupes discriminés, centrée sur un contexte culturel particulier	McKay et al. (2008)
Des dimensions composant le climat diversité multiples et variables en nombre	Herdman & McMillan-Capehart (2010)
Des opérationnalisations pas toujours alignées avec sa conceptualisation	Chung et al. (2015), Guzzo et al. (1993), McKay et al. (2008)
Dominance de la dimension équité & discrimination sur la perspective de synergie	Dwertmann et al. (2016)

Ces limites appellent à un effort de rigueur dans l'utilisation du concept de climat diversité. La littérature sur le climat diversité a plus de 25 ans aujourd'hui et a évolué au fil du temps afin de proposer une définition et une conceptualisation claires du concept. Pour autant, il ne semble pas émerger de consensus parmi les auteurs quant à sa définition et aux dimensions qui le composent. L'ancrage du concept dans la littérature des climats organisationnels, le considérant comme une perception nécessairement partagée à un niveau supérieur, semble de plus en plus présent ces 10 dernières années, mais pour autant les études sur le climat diversité dit psychologique restent dominantes. Face à ces constats, plusieurs auteurs (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay & Avery, 2015) ont invité la communauté scientifique à prendre le temps de repenser le concept de climat diversité dans un cadre théorique clair, et à l'opérationnaliser ensuite en cohérence. Il semble donc nécessaire aujourd'hui de renforcer sa validité avant de poursuivre des investigations empiriques.

Au-delà des limites conceptuelles et opérationnelles que nous venons d'évoquer au regard du concept même, le lien du climat diversité avec la notion de performance présente aussi des limites qu'il convient de soulever. Nous présentons dans un premier temps dans la sous-section suivante les différentes perspectives du concept de performance au travail, avant d'appréhender plus tard sa relation avec le climat diversité.

3.4.2. Le concept de performance

Le concept de performance est crucial pour les entreprises. La notion de performance est largement utilisée dans la littérature managériale et scientifique, en effet, de nombreux travaux académiques sont justifiés par le fait même que le sujet étudié présente un lien supposé avec la performance de l'entreprise. Il existe différentes perspectives pour approcher la notion de performance, à tel point que certains auteurs se sont interrogés sur la possibilité de la définir de manière unique (Bourguignon, 1995). La question de la mesure de la performance est par conséquent primordiale et doit être cohérente avec la perspective retenue. Si la mesure via des critères objectifs, qu'ils soient financiers, économiques ou sociaux, a souvent été privilégiée, d'autres études se sont appuyées sur des mesures subjectives interrogeant les dirigeants, managers ou salariés pour apprécier la performance de l'entreprise. Il ressort qu'il existe une convergence des indicateurs subjectifs avec les indicateurs objectifs d'évaluation de la performance (Dawes, 1999).

La notion de performance renvoie donc à des conceptualisations diverses dans la littérature académique, en termes de contenu (financière, économique, sociale...), de niveau (organisationnelle, du groupe, individuelle) ou bien dans la manière de l'apprécier (résultats, process, comportements...). Au regard de son périmètre, la performance a longtemps été réduite à sa dimension économico-financière de création de valeur actuelle ou future, consistant à obtenir la rentabilité, le volume de chiffre d'affaires et les parts de marché souhaités. En intégrant de plus en plus les attentes de leurs différentes parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs...), et non plus uniquement de leurs actionnaires, les entreprises ont élargi la conception de leur performance. Considérant que la performance économique et financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, la performance globale a été définie comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006, p.2). L'approche sociale de la performance découle des apports de l'école des relations humaines et se veut complémentaire à l'approche classique. Elle met l'accent sur les dimensions et la valeur humaine de l'organisation, en postulant que l'atteinte des objectifs sociaux permettra celle des objectifs économiques et financiers. Le concept de performance devient donc multi-dimensionnel.

La performance est aussi une question d'efficience et d'adaptation. Ainsi, l'approche systémique de la performance (Morin et al., 1994) vient compléter les cadres précédents, en

mettant en exergue les capacités d'efficience de l'organisation : « *le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres* » (Georgopolous & Tannenbaum, 1957, p. 535). Dans cette approche, la capacité de l'entreprise à acquérir, mobiliser et pérenniser les ressources adéquates pour atteindre ses objectifs avec efficience, tout en assurant la pérennité des sous-systèmes de l'organisation au regard de son environnement, sont fondamentaux pour mener à la performance.

Au-delà de la seule atteinte des objectifs et des résultats, la performance peut aussi être appréciée de façon processuelle, au sens des actions réalisées indépendamment des résultats obtenus. Ainsi la performance peut se définir « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* » (Bourguignon, 2000, p.934). Cette perspective permet autant d'apprécier la performance organisationnelle qu'individuelle.

La notion de performance au travail vise plus spécifiquement la performance individuelle des salariés dans leur contexte professionnel. La performance au travail est un concept clé de la littérature organisationnelle. Il fait référence aux salariés dits performants, définis comme ceux qui atteignent les objectifs escomptés en adoptant les comportements requis. La performance au travail renvoie donc aux comportements individuels des salariés qui peuvent faire la différence pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle a longtemps été étudiée au travers uniquement de la bonne réalisation des tâches requises dans le cadre du poste occupé (Murphy, 1989).

Cependant, la littérature sur la performance au travail a évolué pour mieux englober les évolutions des emplois en réponse aux évolutions des entreprises (Ilgen et Pulakos, 1999). En effet, cette définition de la performance semble être devenue réductrice à l'heure actuelle. Les évolutions dans la nature du travail au cours des 30 dernières années ont élargi le rôle attendu des employés dans des contextes organisationnels dynamiques et incertains (Griffin et al., 2007 ; Ilgen & Pulakos, 1999), et donc le sens de la performance au travail. Les milieux de travail sont devenus de toute évidence plus complexes et changeants, de sorte que les entreprises exigent que les employés endossent également des rôles plus flexibles (Ilgen & Hollenbeck, 1991), qu'ils puissent s'adapter aux changements et faire preuve de proactivité, en plus de maîtriser leur tâches assignées (Griffin et al., 2007).

La performance au travail devient une affaire de comportements au travail. La théorie du rôle (Katz & Kahn, 1978 ; Ilgen & Hollenbeck, 1991), suggère que dans le contexte actuel des entreprises, la performance des salariés se traduit plutôt par leur capacité à embrasser l'ensemble des rôles que l'organisation attend d'eux. Le concept de rôle au travail fait ainsi référence à « *l'ensemble des responsabilités génératrices de performance associées à un emploi* » (Murphy & Jackson, 1999, p. 335). En outre, Motowidlo et Kell (2012) soulignent que la performance au travail relève des comportements des salariés. Il s'agit pour eux de bien distinguer les comportements (comment les salariés agissent), de la performance (la valeur que l'organisation attribue à ces comportements), des résultats (ce que les salariés ont permis de changer par leurs actions et qui a contribué à la performance organisationnelle).

Réduire la performance aux résultats du travail des salariés serait une approche limitée, car ces résultats peuvent être conditionnés par des contraintes et des opportunités contextuelles, comme par exemple la disponibilité d'outils appropriés ou des facteurs liés au marché (Motowidlo & Kell, 2012). Les entreprises gagneraient de ce fait à distinguer les comportements des salariés censés mener à la performance, des facteurs contextuels qui peuvent grever l'atteinte des résultats. Dans cette perspective, Borman et Motowidlo (1993) ont défini la performance au travail comme composée de deux dimensions : la performance liée aux tâches et la performance contextuelle. La première évoque classiquement la réalisation conforme de ses propres tâches et rôles. La seconde implique une attention aux autres au sein de l'organisation et des capacités relationnelles, notamment des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs, un volontarisme à accomplir des tâches peu formalisées, et de la coopération (Borman & Motowidlo, 1993).

L'approche de la notion de performance est donc multiple, et tout autant dans l'étude de sa relation avec le climat diversité qui soulève un certain nombre d'interrogations quant à sa démonstration. Nous présentons ainsi dans la sous-section suivante la façon dont la performance a été appréhendée en lien avec le climat diversité des organisations, et les limites de ces travaux.

3.4.3. Les limites de l'approche de la performance dans la littérature du climat diversité

La notion même de performance en lien avec le climat diversité est malheureusement peu définie. Parmi le faible nombre d'études qui ont exploré la relation entre le climat de diversité et la performance (10 articles scientifiques publiés), elles se sont peu attachées à définir et justifier leur conceptualisation de la performance. La plupart tiennent pour acquis une compréhension implicite du concept de performance et n'explicitent pas la mesure choisie pour le représenter. Comme s'il était évident que la performance est un concept universel. Or, la performance est un concept qui a évolué et qui peut adopter différentes perspectives, comme nous l'avons précédemment exposé. Si le modèle de Cox (1993) sert de cadre conceptuel à la grande majorité des études de la relation climat diversité - performance, il reste nécessaire de justifier le critère retenu pour explorer la performance et en quoi elle est supposée être influencée par la perception d'un climat pro-diversité.

La relation entre le climat diversité au sein des organisations et la performance a été principalement approchée par les résultats économique-financiers. Dans le cadre de la littérature du climat diversité, et le plus souvent en vue de tester et de prouver le business case de la diversité, la performance a été mesurée au travers d'indicateurs financiers et économiques objectifs, tels que l'atteinte des résultats, les bénéfices et le retour sur investissement, ou bien le niveau de ventes réalisé (Chen et al., 2012 ; Gonzalez & DeNisi, 2009 ; Lee, 2019 ; McKay et al., 2008 ; McKay et al., 2009). Toujours portant sur le volet économique-financier, d'autres auteurs ont mesuré la perception des salariés quant à la performance de leur employeur par rapport à ses concurrents majeurs (Boehm et al., 2014a ; Reinwald et al., 2018). Cette approche économique-financière de la performance est en adéquation avec l'approche historique de la littérature sur la performance.

Pourtant, elle semble obérer que le concept de performance dans les environnements de travail actuel est complexe et peut difficilement être résumé aux résultats économiques et financiers obtenus, qu'ils soient objectifs ou rapportés. De plus, l'hypothèse posée par le modèle de Cox (1993) est que ce sont des résultats organisationnels de premier niveau, tels que l'absentéisme, la productivité, la qualité du travail ou le turn over, qui lorsqu'ils sont positivement influencés par le climat diversité, permettent d'obtenir ensuite les résultats organisationnels de second niveau, de type profit ou parts de marché.

L'approche économico-financière de la performance offre une vision quelque peu étreinte, en lien avec la perception d'un climat favorable à la diversité. L'approche sociale de la performance (Baret, 2006), via notamment l'atteinte des objectifs sociaux, est totalement absente de la littérature du climat diversité. Alors même que le management de la diversité dans les entreprises répond aussi à une responsabilité sociale des organisations et que nombre d'entre elles l'expliquent en affirmant l'intérêt et la valeur portée à l'humain en leur sein. De plus, une approche uniquement par les résultats économico-financiers de second ordre ne permet pas d'apprécier la multitude de facteurs contextuels qui ont pu influencer l'atteinte de ces résultats sans lien avec le management de la diversité. Ces facteurs contextuels peuvent être liés au travail lui-même (contenu du travail, clarté des rôles, style de management...), à l'organisation (stratégie, orientations données, moyens, système de reconnaissance...) ou bien à son environnement. Ainsi les résultats économico-financiers objectifs peuvent être davantage le reflet de la performance du système dans lequel évolue les salariés (Newman et al., 2004).

Il est primordial de considérer l'impact que peut avoir le contexte dans l'étude de l'impact du climat diversité sur la performance (évolution du marché et des clients, des technologies, de la concurrence...), en raison de sa capacité à affecter la direction de causalité entre les deux variables, à inverser la valence de ces relations, à causer des effets curvilinéaires, ou à restreindre la variabilité des résultats obtenus (Johns, 2006). D'autant que le manque de considération du contexte permet déjà certainement d'expliquer pour partie les résultats aléatoires obtenus dans la relation diversité - performance, et la difficulté à conclure clairement et généraliser les résultats.

L'influence du climat diversité sur la performance individuelle est très peu explorée. Plus particulièrement, l'approche de la performance dans la littérature du climat diversité obère assez largement le volet comportemental des salariés (Bourguignon, 2000). Au sens des actions qu'ils ont pu mettre en œuvre, censées mener à des résultats performants, sans pour autant qu'ils soient nécessairement comptables de la non atteinte des résultats escomptés. Or, le climat diversité perçu est supposé influencer les attitudes et comportements des salariés en retour. Il semblerait donc opportun de ne pas négliger l'influence du climat diversité sur leurs comportements performants, desquels ils sont plus directement responsables. Parmi les trois études qui ont exploré l'impact du climat diversité sur la performance individuelle (Chen et al., 2012 ; Luu, 2019 ; McKay et al., 2008), seule celle très récente de Luu (2019) investigate les comportements performants des salariés, sous l'angle spécifique des comportements innovants développés.

Conclusion sur les limites de la recherche sur le climat diversité

En conclusion, l'exploration de la relation entre un climat organisationnel favorable à la diversité et la performance semble avoir été quelque peu survolée, considérant trop rapidement la notion de performance comme unique, et présentant peu de justification du critère choisi pour définir cette performance. Pourtant, le sujet de la performance est crucial dans la littérature de la diversité et de son management. Premièrement parce que l'argumentaire du business case de la diversité s'est imposé dans la littérature managériale et académique, ensuite parce que le climat diversité a été identifié comme un facteur majeur expliquant cette relation positive. Parce qu'historique, ou bien par raccourci conceptuel se fondant uniquement sur le modèle managérial de Cox (1993), la performance a souvent été réduite à sa dimension économique-financière dans l'analyse des effets du climat diversité. Or, en quoi et comment la perception d'un climat favorable à la diversité influence la performance reste un sujet majeur pour les organisations, encore peu exploré dans les recherches académiques.

4. OBJECTIFS DE RECHERCHE

Notre objectif de recherche était unique dans un premier temps, en réponse à notre problématique, dans le sens où il comptait explorer l'influence du climat diversité organisationnel sur la performance des salariés au niveau individuel, relation quasi inexplorée dans la littérature du climat diversité. Cependant, en explorant la littérature associée à notre problématique, deux objectifs de recherche se sont imposés à nous, comme des préalables nécessaires pour mener de façon sérieuse et responsable notre recherche. Nos objectifs de recherche sont donc triples dans cette thèse :

- Objectif de recherche 1 : Clarifier le concept de climat diversité
- Objectif de recherche 2 : Opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel
- Objectif de recherche 3 : Comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle

4.1.Objectif de recherche 1 : Clarifier le concept de climat diversité

, Notre premier objectif de recherche est de clarifier le concept de climat diversité, en le déconstruisant pour mieux le reconstruire. Nous ne pouvions pas ignorer les alertes et appels des auteurs du climat diversité (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay & Avery, 2015), quant à sa définition, ses dimensions, son niveau d'analyse, et son opérationnalisation. Ces limites conceptuelles et méthodologiques sont fortes, et ne permettaient pas de bâtir sereinement des conclusions scientifiques valides dans ces conditions. Il a donc été nécessaire, en préalable à toute investigation relative à notre problématique, de répondre à l'appel de clarification du concept. Compte tenu de ses limites identifiées, une profonde introspection de la notion de climat diversité était nécessaire, en préalable à tout autre démarche.

L'analyse de la littérature académique existante depuis 1993 nous a donc amené dans un premier temps à déconstruire le concept de climat diversité, en pointant ses limites, voire ses incohérences conceptuelles et méthodologiques. Puis, l'analyse des définitions et dimensions du concept, en lien avec la littérature des climats organisationnels, nous a permis de proposer une nouvelle conceptualisation et définition du climat diversité. Notre objectif a été de répondre aux limites pointées, notamment en repositionnant clairement le climat diversité comme un climat organisationnel, que ce soit en termes de niveau d'analyse ou d'objet mesuré, et en le dissociant de son ancrage initial dans le contexte américain.

4.2.Objectif de recherche 2 : Opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel

Une fois clarifiée et (re)-légitimée la notion de climat diversité, notre deuxième objectif est ensuite d'opérationnaliser le nouveau construit. Ce, de façon cohérente avec le cadre théorique des climats organisationnels, le nouveau cadre conceptuel du climat diversité ainsi que sa définition. Notre objectif est donc ici de développer et valider une mesure rigoureuse pour le climat diversité de niveau organisationnel.

Si le climat diversité a déjà connu plusieurs instruments de mesures, peu finalement ont été réutilisés par d'autres chercheurs, révélant une nouvelle fois le manque de consensus flagrant dans l'opérationnalisation du concept. Une exception notable étant l'échelle de mesure en quatre items, proposée par McKay et al. (2008). Cependant, et même si cette échelle révélait des propriétés psychométriques a priori satisfaisantes, lorsqu'utilisée dans des travaux empiriques, elle ne répondait pas aux standards de mesure d'un concept de climat organisationnel, puisqu'elle interroge les salariés répondants sur leur perception vis-à-vis d'eux-mêmes (exemple : « *I trust [the Company] to treat me fairly* »), et non vis-à-vis de leur description de leur environnement professionnel (Reichers & Schneider, 1990). Nous souhaitons donc dans cet objectif de recherche développer une mesure du climat diversité qui soit cohérente avec ses cadres d'études théoriques et conceptuels, et qui répondent à l'ensemble des limites identifiées des mesures existantes.

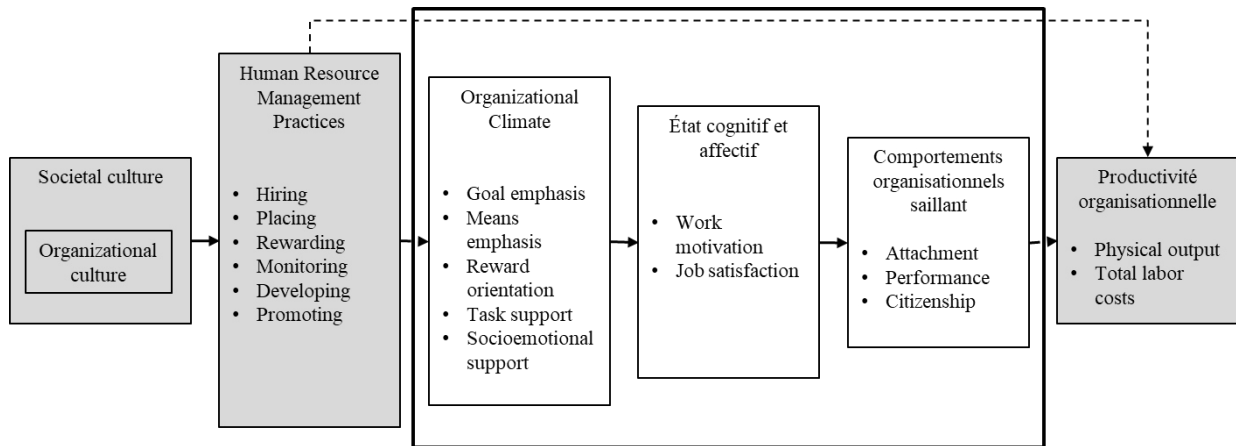
4.3.Objectif de recherche 3 : Comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle

Notre troisième objectif de recherche est d'éclairer la relation qui lie la perception d'un climat diversité positif à la performance individuelle. L'influence du climat diversité sur la performance a principalement été étudiée au regard de la performance de niveau organisationnel, et peu sur la performance individuelle des salariés. Nous souhaitons ainsi éclairer une relation encore quasiment inexplorée.

Pour répondre à ce manque, nous nous inscrivons dans le cadre conceptuel du modèle de Kopelman et al. (1990), et plus particulièrement sur ses trois phases centrales que sont le climat organisationnel, les états cognitifs et affectifs, puis le comportement organisationnel de performance (Figure 5). Notre recherche est donc une application partielle du modèle de Kopelman et al. (1990), au climat diversité. Cette recherche s'appuie donc aussi sur le modèle de la diversité culturelle de Cox (1993) qui expose l'impact du climat diversité sur la performance de niveau individuel, au travers de médiateurs individuels, affectifs ou en termes de résultats. En revanche, nous n'adresserons pas dans notre recherche un type spécifique de diversité, culturelle ou autre, le modèle de Cox (1993) ayant été développé dans le contexte spécifique américain, non transposable tel quel en France ou d'autres contextes nationaux.

Afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la relation climat diversité - performance individuelle s'établit, nous souhaitons explorer d'autre part le rôle de variables médiatrices. Le climat diversité est en effet supposé influencer des attitudes et comportements des salariés, qui à leur tour sont générateurs de performance au travail. En nous appuyant sur les modèles de Kopelman et al. (1990) et de Cox (1993), nous étudions le rôle joué par la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans le processus qui mène le climat diversité à influencer la performance au travail. L'engagement organisationnel sera appréhendé au travers de ses sous-dimensions que sont l'engagement affectif et l'engagement normatif, chacune étant considérée comme un possible médiateur.

Figure 5: Notre étude dans le méta-modèle liant climat organisationnel, culture et productivité



Source: Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity. Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.

D'autre part, nous apprécions dans notre recherche la performance des salariés par l'endossement de leurs rôles performants, afin de répondre aux enjeux des organisations actuelles en lien avec le climat diversité. Les entreprises actuelles sont caractérisées par des environnements dynamiques et changeants, dans lesquels elles doivent s'adapter en permanence et de plus en plus rapidement (Pulakos et al., 2000). Pour y faire face, elles attendent de leurs salariés, non seulement qu'ils réalisent leurs missions avec succès (la performance liée aux tâches), mais aussi qu'ils s'adaptent à l'incertitude et aux changements. Les rôles attendus des salariés ont donc évolué vers plus de flexibilité, de travail en modes projets, d'internationalisation, et par écho la lecture de la performance au travail à elle aussi évolué (Ilgen & Pulakos, 1999).

De plus, considérer la performance des salariés aux travers de leurs comportements, et non des résultats objectifs obtenus, permet d'estimer plus directement l'impact de la variable causale étudiée, en limitant les facteurs contextuels annexes. En effet, les critères comportementaux de la performance sont davantage sous le contrôle individuel des salariés, ce sont donc une bonne base pour son appréciation (Newman et al., 2004). En nous appuyant sur la théorie *information/decision-making*, nous pouvons estimer que le climat diversité perçu comme positif serait enclin à favoriser les échanges et le bénéfice d'informations non

redondantes entre salariés et ainsi, via un processus informationnel, développer leur niveau de compétence et leur capacité à mieux s'adapter.

Griffin et al. (2007) ont conceptualisé un modèle global pour l'analyse de la performance des rôles au travail, prenant en compte les évolutions des environnements de travail et les nouvelles exigences des organisations vis-à-vis des emplois. Selon ce modèle, dans les contextes des organisations modernes, la performance au travail des salariés s'entend au travers de trois composantes : la réalisation effective des missions avec compétence, l'adaptabilité et la proactivité. La bonne réalisation des missions renvoie à la dimension de performance dans la réalisation des tâches. L'adaptabilité fait quant à elle écho à l'incertitude de l'environnement économique, qui limite la capacité des entreprises à définir de façon stable les requis des emplois, mais exige au contraire que les salariés s'adaptent à des tâches non anticipées et donc non formalisées. Cette dimension est particulièrement pertinente dans un contexte d'évolutions toujours fortes et plus rapides des technologies dans les environnements de travail (Thach & Woodman, 1994). Elle fait également écho à l'interdépendance croissante des salariés dans les environnements de travail, de plus en plus sujets au travail en mode projet, aux échanges interculturels sur des marchés mondialisés ainsi qu'à l'orientation service adoptée par un nombre croissant d'entreprise (Chao et al., 1994 ; Kozlowski et al., 1996 ; Schneider, 1994). Enfin, la proactivité signifie que les salariés doivent non seulement s'adapter aux changements de leur environnement de travail de manière passive, mais aussi adapter volontairement et de façon anticipative leurs comportements pour mieux réussir dans leur travail et atteindre des objectifs collectifs (Griffin et al., 2007). Les comportements performants exposés par Griffin et al. (2007) répondent tant aux enjeux de performance liée aux tâches que de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993).

La perspective des rôles au travail offre de plus une approche dynamique pour l'étude de la performance au travail. L'appréciation de la performance par le biais des rôles au travail permet d'autre part d'apprécier non seulement la performance actuelle des salariés, au sens des comportements qu'ils ont déjà mis en œuvre, mais aussi d'envisager leur performance future. En effet, en raison de leur capacité à engager des comportements tels que l'adaptabilité et la proactivité, les salariés performants aujourd'hui devraient aussi être plus enclins à s'adapter aux évolutions futures de leur environnement de travail, et par conséquent aux attentes futures de leur employeur. De plus, la théorie du rôle suggère que les rôles au travail se développent de façon dynamique, dans le sens où les individus répondent aux attentes de l'organisation et ajustent leurs comportements en fonction (Ilgen et Hollenbeck, 1991). L'organisation

communique donc à ses salariés les rôles attendus, via des messagers que sont les managers ou les collègues, ainsi que par la mise en place de politiques formelles et de systèmes de récompense et de sanction.

Nous avons présenté dans ce chapitre les trois objectifs de recherche auxquels nous tenterons de répondre, soit la clarification du concept de climat diversité, son opérationnalisation, puis l'étude de l'influence du climat diversité sur la performance individuelle des salariés, au travers de leurs comportements performants, et via des médiateurs supposés. Ainsi, et au travers des trois articles successifs de cette thèse, notre travail tentera de répondre à ces trois objectifs de recherche. Pour ce faire et en préalable, nous inscrivons notre étude dans un positionnement épistémologique qui a conditionné nos questions de recherche et les méthodologies adoptées. Nous l'exposons dans le chapitre suivant.

5. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchée sur deux questions fondamentales pour mener à bien notre recherche, que sont l'épistémologie (Section 5.1.) puis la méthodologie de recherche (Section 5.2.).

La première question vise à inscrire notre travail de recherche dans un paradigme épistémologique afin de « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (Gavard-Perret et al., 2008, p. 8). L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6). Elle s'intéresse donc à la manière d'élaborer des connaissances scientifiques, en interrogeant ce qu'est la connaissance, comment elle est élaborée et comment justifier son caractère valable. Le travail de recherche repose en effet sur une vision particulière de la connaissance et de la réalité, avec pour objectif de prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer (Perret & Séville, 2003).

La seconde question vise à déterminer un ou des choix d'instrumentation ou de méthodes, en fonction des objectifs de recherche et hypothèses que nous avons formulés, et dans le respect du paradigme épistémologique retenu. Sachant, qu'il « *n'existe aucune voie royale de la recherche en gestion des ressources humaines* » (Igalens & Roussel, 1998, p. 72).

5.1. Positionnement épistémologique

Deux orientations épistémologiques majeurs coexistent dans la recherche. Premièrement, le *positivisme* (Comte, 1844), historiquement porté par les sciences de la nature, propose une orientation essentialiste de la réalité. Il défend l'idée que la science a pour objectif de développer une connaissance valide de la réalité (l'objet de connaissance), cette réalité étant indépendante et extérieure au chercheur (le sujet de connaissance). Dans cette approche, le réel est uniquement le réel observable, suivant une orientation réaliste. Il est régi par la détermination naturelle, soit des relations constantes entre les phénomènes observés, que la science doit établir par observation en révélant ses lois.

Des évolutions importantes ont été apportées au paradigme positiviste, notamment au travers de celui post-positivisme. Le *post-positivisme* propose que la connaissance doit être développée, non pas par l'observation du monde qui peut conduire à des conclusions erronées, mais par la logique en adoptant une démarche hypothético-déductive (Popper, 1963). Ceci induit d'une part, que les théories scientifiques ne peuvent être validées de façon certaine, mais seulement réfutées de façon certaine et d'autre part, que seule une approximation de la vérité peut être approchée par corroboration d'une théorie, au travers de tentatives multiples de réfutation échouées. Dans ce cadre, le chercheur doit tendre à approcher le plus possible la réalité et rechercher une objectivité maximale, notamment dans sa méthode de recherche et collecte de données, mais renoncer à une vérité absolue. Ainsi, « *les post-positivistes acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherche comme étant probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (Riccucci, 2010, p.305).

Deuxièmement et considéré comme à l'opposé, le *constructivisme* a été historiquement porté par les référentiels des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur. Cette orientation considère qu'il existe de multiples réels socialement construits, qui ne sont pas régents par des lois (Guba et Lincoln, 1989 ; Le Moigne, 1995 ; von Glasersfeld, 1988). Ce principe a pour conséquence que nul ne peut prétendre connaître le réel en soi, sans nier la possibilité qu'il puisse exister, et prend donc une orientation non-essentialiste de la réalité (von Glasersfeld, 2001). La connaissance est au contraire formée par un ensemble d'hypothèses plausibles, coconstruites par l'observateur et le phénomène observé. Ce qui est nié ici, c'est la possibilité de connaître le réel en soi indépendamment des perceptions et du référentiel du chercheur qui l'étudie. L'objectif de la science dans ce cadre n'est plus d'expliquer, mais de développer des modèles ou constructions symboliques de compréhension du monde, sans prétendre représenter le et l'unique réel. Ainsi, les recherches qualitatives et enracinées tiennent ici une place centrale, tendant à développer des connaissances génériques conceptuelles à partir d'un matériau empirique initial. L'*interprétativisme* répond aussi à l'orientation constructiviste, mais suppose lui que la réalité est avant tout le fait des actions, significations, construits symboliques et pratiques sociales qui acquièrent une certaine stabilité dans un contexte et un temps donné (Geertz, 1973).

En préalable, le positionnement du chercheur au regard de la réalité, soit l'ontologie, doit être défini. L'ontologie est définie comme une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance, elle questionne la nature même de la réalité à connaître. De ce fait, elle est étroitement imbriquée dans le questionnement de la nature de la connaissance

que l'on peut avoir de cette réalité. Notre recherche étudie si et comment la perception d'un climat diversité positif influence des attitudes et comportements individuels. La formulation même de notre objectif de recherche suggère que ce projet s'efforce d'identifier les règles et les relations stables qui existent entre les différentes variables, indépendamment de ce qui est perçu et des représentations que l'on peut en avoir.

De plus, ce projet de recherche a pour ambition de produire des résultats généralisables. Les résultats sont supposés éclairer des phénomènes et relations susceptibles d'intervenir dans toutes les organisations, du moins dans une certaine mesure. Ceci suppose donc que nous adoptons une conception de la réalité dans laquelle les phénomènes étudiés sont des objets distincts et indépendants du chercheur, avec des règles, des lois et des propriétés stables. Nous adoptons donc dans cette recherche une ontologie d'orientation réaliste, considérant que la réalité a une essence propre, au-delà des contingences de sa connaissance et indépendamment de l'observation et de la description qui peuvent en être faites.

Notre recherche s'inscrit dans les paradigmes épistémologiques post-positivistes, considérant qu'il n'est pas possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité, en particulier dans le cas des phénomènes humains et sociaux. Comme le paradigme positiviste, les post-positivistes estiment qu'il existe une réalité extérieure, indépendante du chercheur qui l'observe. Cependant, le courant post-positiviste diffère du positivisme en affirmant que certains des aspects de l'expérience humaine tels que le sentiment ou la pensée ne sont pas directement observables. Dans ce cadre, la logique positiviste de la preuve est remplacée par la logique de la réfutabilité, considérant qu'on ne peut affirmer qu'une théorie est vraie, mais seulement qu'elle est fausse (Popper, 1963). Par conséquent, un principe important du post-positivisme est la croyance en un pluralisme méthodologique.

Plus particulièrement, nous nous inscrivons dans le courant post-positiviste du réalisme scientifique. Le concept de climat diversité, tout comme celui de performance, sont des construits sociaux non observables. Or, suivant ce courant, des phénomènes non observables associés à une théorie présentent autant d'intérêt pour la science que ceux observables. Quatre principes fondamentaux définissent le courant du réalisme scientifique (Hunt & Hansen, 2008, p.117) :

- 1- Premièrement, il existe bien une réalité, indépendamment de ce que l'on peut percevoir ou des représentations que l'on peut en avoir.

- 2- Deuxièmement, la science a pour but de mieux connaître et expliquer le monde, ici le décrire ou l'expliquer, même si cette connaissance ne pourra jamais être certaine. Ainsi, la connaissance est faillible et peut être réfutée.
- 3- Troisièmement, la science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test des connaissances pour « *déterminer leur contenu de vérité* », dans la mesure où les instruments impliqués pour les tester sont faillibles.
- 4- Quatrièmement, selon un principe de réalisme inductif, les chercheurs peuvent s'appuyer sur des concepts non observables.

De plus, le courant du réalisme scientifique assouplit la règle de la réfutation post-positiviste, en considérant qu'une théorie peut aussi être validée de manière active grâce à des tests empiriques. Le succès d'une théorie sur le long cours, c'est-à-dire lorsque les tests empiriques montrent un nombre élevé de résultats positifs par rapport aux résultats négatifs, autorise ainsi à penser que les entités et relations postulées par cette théorie existent vraiment. Ou du moins qu'elle contient un contenu de vérité. D'où la nécessité d'une attitude critique du chercheur (Bunge, 1993). Les travaux empiriques concernant les impacts de la diversité proposant aussi bien des preuves de succès que de réfutation, il est difficile de conclure actuellement sur la validité du lien diversité-performance.

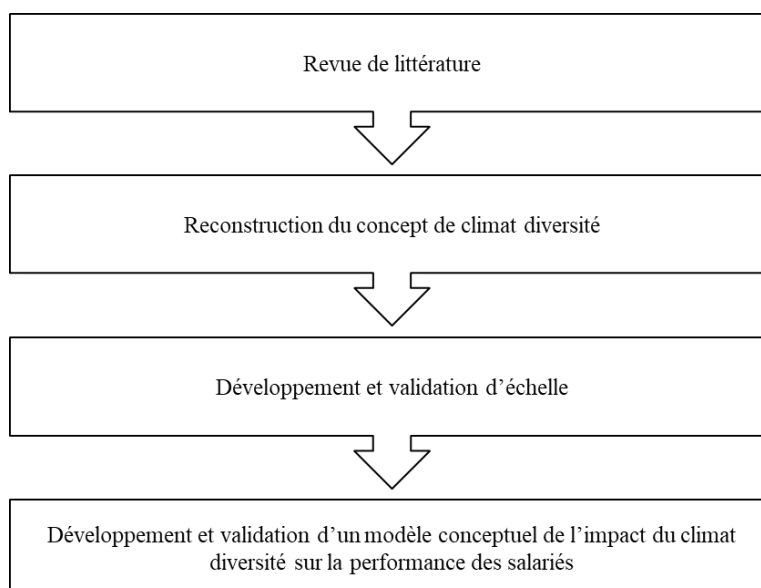
Face à l'irrégularité des résultats empiriques concernant la relation climat diversité - performance et les limites précédemment identifiées du concept même de climat diversité, nous avons donc adopté cette approche critique, allant jusqu'à questionner l'existence même du concept. En repensant et proposant un nouveau concept de climat diversité, notre travail de recherche vise à faire sortir le concept de l'impasse dans laquelle il semble être, afin de renforcer le contenu de vérité de la relation climat diversité - performance.

5.2.Méthodologie de recherche

Quoique ouvert à différentes techniques et procédures, les méthodes quantitatives sont privilégiées par le réalisme scientifique, qu'il considère comme essentielles en science. Puisque notre objectif de recherche est d'apprécier l'influence du climat diversité sur d'autres variables, notre recherche est avant tout causale, cherchant à valider les hypothèses émises. De ce fait et

comme présenté ci-après, nous passons par des étapes de revue de littérature, de reconstruction conceptuelle, de développement d'échelle puis de validation hypothético-déductive de nos hypothèses (Figure 6).

Figure 6: Méthodologie de recherche en 4 étapes



5.2.1. Etape 1 : Revue de littérature

La première étape de notre recherche suit une démarche de revue systématique pour l'analyse de la littérature du climat diversité (article 1). Nous avons choisi cette démarche, en préalable à nos travaux suivants, ayant été alertée par de récentes revues de littératures qui pointaient la nécessité de reconsidérer le concept, trop peu ancré et aligné dans un cadre théorique et conceptuel clair (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay et Avery, 2015). L'analyse du construit a été réalisée à partir du recensement exhaustif et de l'analyse des recherches précédentes, depuis les premiers travaux en 1993, portant sur l'étude des antécédents ou effets du climat diversité (Nombre d'études analysées = 62).

Notre objectif a été dans cette première étape méthodologique de : (1) mieux comprendre le traitement du concept de climat diversité dans la littérature existante, (2) porter un regard critique sur ce traitement afin d'identifier les limites à la validation des résultats

obtenus et donc les freins au développement du courant de recherche associé. L'analyse systématique de la littérature réalisée nous a permis de relayer et mettre en exergue les incohérences autour du concept de climat diversité et les limites des conceptualisations existantes. Nous avons effectivement constaté les limites déjà relevées, et nous les avons complétées, confirmant par conséquent la pertinence du besoin de clarification du concept.

5.2.2. Etape 2 : Reconstruction du concept de climat diversité

Notre deuxième étape méthodologique a consisté dans la construction d'un nouveau modèle conceptuel du climat diversité (article 1). L'analyse des définitions, des cadres théoriques mobilisés et des opérationnalisations nous a permis de faire émerger une nouvelle conceptualisation en trois sous-dimensions pour le climat diversité, en adoptant une démarche analytique déductive.

Notre objectif a été dans cette seconde étape méthodologique d'identifier les caractéristiques saillantes du concept, dans le respect d'un cadre théorique cohérent, celui des climats organisationnels. Nous avons ainsi développé un nouveau modèle conceptuel ainsi qu'une nouvelle définition associée qui, à la fois répondent aux limites précédentes relevées, mais aussi s'inscrivent dans notre perspective de proposer un concept dont les effets seraient généralisables au travers de différents contextes et cultures. Ce, en cohérence avec le paradigme post-positiviste dans lequel nous inscrivons cette recherche. Cette reconceptualisation proposée se situe à un niveau supérieur, par opposition au climat psychologique de niveau individuel, et s'appuie à ce titre sur le cadre théorique des climats organisationnels (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983).

5.2.3. Etape 3 : Développement et validation d'échelle

La troisième étape de notre méthode consiste en un développement d'échelle de mesure pour le climat de diversité (article 2), tel que reconceptualisé dans la première partie. Les meilleures pratiques et recommandations ont été suivies dans le but de générer un instrument de mesure hautement valide et fiable (Churchill, 1979 ; MacKenzie et al., 2011 ; Moore & Benbasat, 1991). Cette troisième étape répond aux rigoureuses exigences de développement d'échelle, avec la mise en œuvre d'une stratégie en plusieurs phases de développement et de

validation d'échelle faisant appel à trois échantillons distincts ($N=150$; $N=398$; $N=221$). Elle a aussi été l'occasion de tester empiriquement la conceptualisation proposée du climat diversité.

La première phase a consisté à générer un pool initial d'items à partir des instruments de mesure préexistants, puis à le purifier. Étant donné que le climat diversité est une facette spécifique des climats organisationnels (Syed & Özbilgin, 2009), il se doit d'être considéré tel, c'est à dire comme une construction perceptuelle de niveau supérieur, dont le locus d'évaluation est la perception individuelle. Nous avons donc utilisé une méthode d'enquête par questionnaire, adressée à des salariés. Ces perceptions individuelles doivent ensuite être agrégées afin de capturer le construit de niveau supérieur. Par conséquent, nous avons d'abord validé les items et l'instrument développé au niveau individuel, puis étendu la validation au niveau agrégé. Cette dernière validation ne s'est faite qu'après avoir examiné et validé (1) le degré de consensus entre les répondants au sein des unités, (2) le niveau de variance entre les unités, afin de justifier l'agrégation des réponses individuelles comme la représentation du construit de niveau supérieur.

Afin de tester la validité de la reconceptualisation proposée du climat diversité, nous avons de plus comparé le modèle développé de second ordre en trois dimensions, avec un autre modèle alternatif de premier ordre qui ne proposerait pas de sous-dimensions comme composantes du climat diversité. La qualité supérieure du modèle proposé a été appréciée en validant sa meilleure adéquation aux données collectées via les indices d'ajustement.

Les phases finales de validation de l'instrument de mesure ont été doubles. La première tient à la validité nomologique du concept de climat diversité. Elle a été appréciée en évaluant son impact sur l'une des variables déjà identifiée comme appartenant à son réseau de variables liées ; nous avons retenu la perception d'intégration sociale. La seconde phase relève de la validité prédictive de l'échelle de mesure développée. Nous l'avons réalisée en comparant son pouvoir prédictif avec une autre mesure couramment utilisée par les chercheurs du climat diversité, soit celle en quatre items proposée par McKay et al. (2008). Ces phases finales ont été menées par le moyen d'un questionnaire d'enquête de nouveau, sur un échantillon distinct ($N_{\text{unit}} = 11$, $N_{\text{individuel}} = 221$) de ceux qui ont permis le développement et la purification de l'échelle de mesure du climat diversité.

5.2.4.Étape 4 : Développement et validation d'un modèle conceptuel de l'impact du climat diversité sur la performance des salariés

La quatrième étape a consisté à tester un modèle de l'influence du climat diversité au niveau organisationnel sur la performance individuelle. Nous y adoptons une démarche hypothético-déductive (article 3). Notre recherche vise à identifier et qualifier la relation entre le climat de diversité perçu (variable indépendante) et les rôles performants au travail (variable dépendante), et à mesurer le rôle supposé de la satisfaction au travail, de l'engagement affectif et normatif dans cette relation (variables médiatrices). Notre démarche est donc confirmatoire pour cette quatrième étape. Elle a pour premier objectif de renforcer la validité de l'instrument de mesure développé, puis ensuite et surtout de confirmer ou réfuter les hypothèses posées dans le cadre de notre objectif de recherche, par l'analyse de données empiriques collectées.

Cette étude empirique quantitative a été réalisée grâce à un questionnaire adressé aux employés d'une organisation, afin de recueillir leurs perceptions relatives à chacune des variables étudiées ($N_{\text{individuel}} = 509$). Conformément à la conceptualisation du climat diversité de niveau agrégé, la variable indépendante a été étudiée à un niveau supérieur, soit l'unité de travail ($N_{\text{unit}} = 34$). Notre modèle de recherche s'inscrit donc dans le cadre des analyses multi-niveaux, où la variable antécédente, le climat diversité, est une variable de niveau supérieur, supposée influencer des variables médiatrices et une variable dépendante de niveau individuel. De telle sorte qu'en termes de niveaux, notre modèle final est de type 2-1-1. Les résultats de cette ultime partie sont ensuite discutés pour offrir de nouvelles perspectives de recherches, et leurs implications théoriques et managériales exposées.

6. COHERENCE DE LA THESE EN TROIS ARTICLES ET PLAN DE THESE

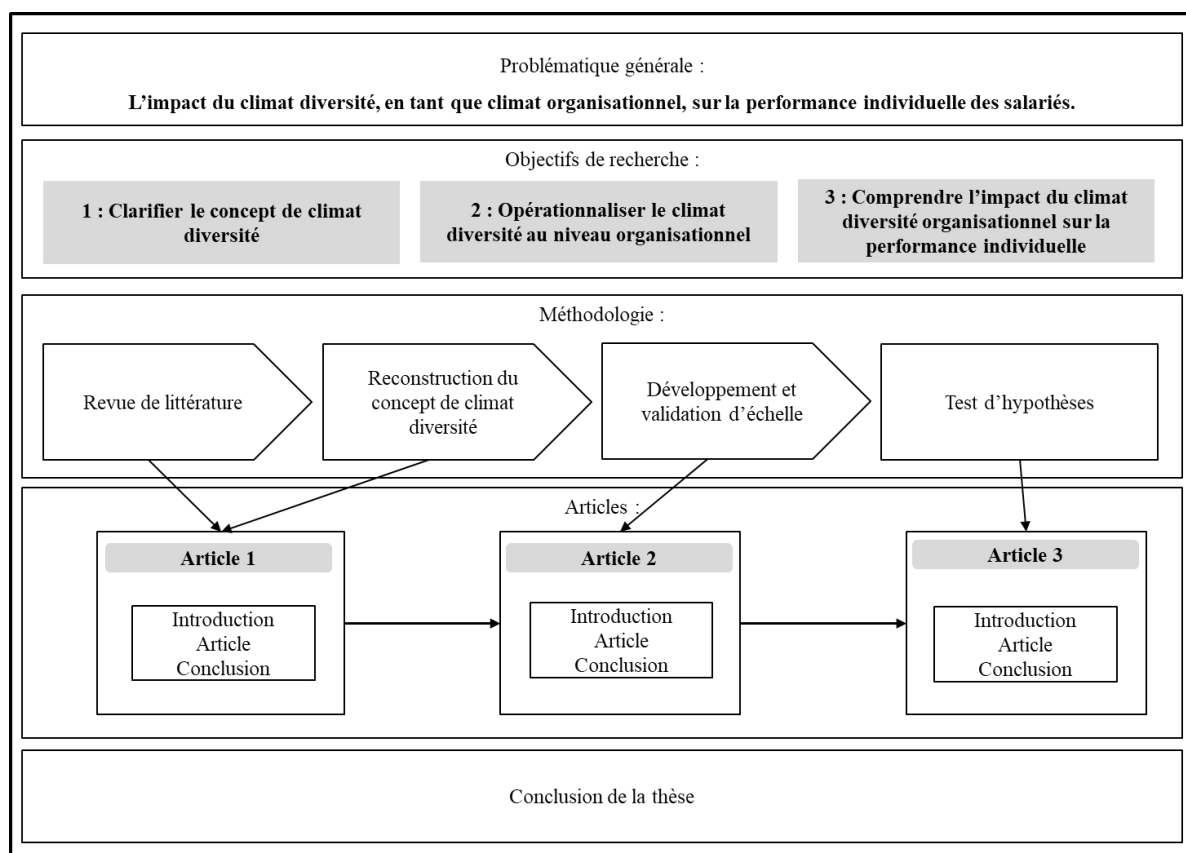
Ce travail doctoral est une thèse dite sur articles, format qui reste encore original dans la recherche en management en France, et en ressources humaines en particulier. Nous nous sommes donc attachés à suivre les recommandations de la Société Française de Management qui fournit des recommandations pertinentes en ce sens⁴. En effet, le danger majeur de ce format reste l'absence de fil conducteur entre les différents articles qui composent la thèse. Afin d'éviter ce problème, il est donc primordial de démontrer une cohérence entre les travaux de recherche successifs présentés.

6.1. Cohérence de la thèse

Dans notre travail, cette cohérence est assurée pour plusieurs raisons. Premièrement, l'objet central de recherche est commun à l'ensemble de nos travaux, à savoir le concept de climat diversité. Le concept de climat diversité est appréhendé sous trois angles successifs que sont, sa définition conceptuelle dans une première partie, sa mesure dans une deuxième partie, puis son impact sur la performance individuelle des salariés avec une approche empirique dans une troisième partie. Deuxièmement, chacun des articles présentés ci-après découle du précédent, en s'appuyant sur ses conclusions et résultats. Ainsi, le premier article fournit une définition révisée et un cadre conceptuel innovant pour le climat diversité, qui sont opérationnalisés ensuite dans le deuxième article au travers du développement d'une échelle de mesure associée et cohérente, qui est enfin testée dans le cadre d'hypothèses développées dans le troisième article (Figure 7).

⁴ SFM (2015). « Avis de la Société Française de Management. Dix propositions à propos des thèses sur papiers (ou « thèses sur articles ») », *Société Française de Management*, décembre 2015, 4 p.

Figure 7: Articulation de la méthodologie et des trois articles de la thèse



6.2. Plan de la thèse

Pour faire suite à cette partie préliminaire d'introduction aux trois articles, nous présentons trois parties (Partie I, Partie II, Partie III), correspondantes aux trois articles de la thèse. Puisque rédigés en anglais, chaque article est précédé d'une introduction en français et suivi d'une conclusion en français qui en récapitule les résultats et apports. Dans ce qui suit, nous appelons « partie » l'ensemble introduction – article – conclusion. Enfin, nous présentons une conclusion générale de la thèse (Conclusion de la thèse).

Partie I : Le premier article propose une revue de littérature et une introspection du concept de climat diversité, puis sa reconstruction. Il est intitulé « *Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and*

Operationalization »⁵. Nous répondons ainsi à l'appel des auteurs du climat diversité pour plus de cohérence dans la manière de considérer et conceptualiser le climat diversité, et aux recommandations émises par les experts du domaine. Nous repositionnons tout d'abord le climat diversité dans son ancrage théorique des climats organisationnels (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983), comme un construit de niveau supérieur.

Après avoir constaté les limites de traitement du concept de climat diversité dans la littérature, nous développons une reconceptualisation du climat diversité en trois dimensions, qui émerge de l'analyse des définitions et conceptualisations préexistantes. Enfin, nous redéfinissons le climat diversité de manière générique et non plus centrée dans le contexte américain, comme il l'est depuis son origine. Conscient que le concept de climat diversité est fortement contextualisé, nous proposons une acception du construit qui soit en même temps spécifique et adaptable à différents contextes nationaux et culturels. Ainsi, l'étude du concept de climat diversité devient possible et comparable au sein et entre organisations de différentes cultures et internationales.

En conclusion, nous proposons que les auteurs du domaine assument, soit d'étudier d'autres concepts sans confusion avec celui de climat diversité, compte-tenu de ses nombreux recouvrements avec d'autres concepts établis (l'équité, la justice organisationnelle, etc...), soit de considérer que le climat diversité est bel et bien un concept à part entière et que dans ce cas il doit être clarifié et distingué, et étudié comme tel.

Partie II : Le deuxième article vise à développer une échelle de mesure du climat diversité, alignée avec sa reconceptualisation proposée dans le premier article. Il est intitulé « *A paradigm-shift for measuring diversity climate* »⁶. Ce développement et validation d'échelle se sont fait au niveau individuel puis ensuite agrégé, grâce à trois études (N=150 ; N=398 ; N=221). En complément du développement conceptuel réalisé dans le premier article, nous nous appuyons sur l'approche *HRM system structure* d'Arthur et Boyles (2007) et les *diversity management system components* de Kulik (2014), pour développer une mesure du climat diversité avec une approche structurelle. Nous proposons ainsi de repenser le climat diversité par-delà les paradigmes existants du management de la diversité (Dwertmann et al., 2016), en le dissociant de ces cadres conceptuels, qu'il peine de fait à représenter. En proposant ce

⁵ Publié sous la référence : Cachat-Rosset, G., Carillo, K., & Klarsfeld, A. (2017). Reconstructing the Concept of Diversity Climate-A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. *European Management Review*.

⁶ Présenté en conférence sous la référence : Cachat-Rosset, G. (2019). *A paradigm-shift for measuring diversity climate*. Conference Equality, Diversity and Inclusion in 2019: Resistance. Rotterdam.

nouveau paradigme structurel pour étudier le climat diversité, nous espérons proposer un cadre d'analyse innovant, qui s'intéresse à l'existence d'intentions perçues relayées par des programmes et des comportements/attitudes, et ainsi sortir du marasme qui semble freiner son développement.

Partant d'un panel de 114 items candidats issus des opérationnalisations existantes du climat diversité, nous développons et validons une échelle de 11 items. Nous apprécions sa fiabilité et sa validité au niveau individuel puis agrégé, comme précédemment évoqué en termes de méthode. L'échelle développée reflète ainsi le concept de climat diversité dans ses trois dimensions précédemment conceptualisées.

Nous discutons enfin des implications de cette recherche sur le plan académique et managérial. Nous proposons notamment une taxonomie innovante des organisations au regard de leur climat diversité selon ses trois dimensions, ainsi qu'un éventuel cycle de vie ou de maturité du climat diversité au sein des organisations.

Partie III : Le troisième article vise à évaluer l'influence du climat diversité sur la performance individuelle des salariés, en réponse à notre objectif majeur de recherche. Intitulé « *The influence of unit-diversity climate on individual work role performance : A multi-level model analysis* », il permet en outre de poursuivre l'effort de clarification du concept de climat diversité en examinant de manière plus spécifique les liens qu'il entretient avec la performance individuelle des salariés dans leur environnement professionnel. Nous nous appuyons sur le modèle de Kopelman et al., (1990) pour ce faire.

Nous proposons dans cet article d'évaluer la performance individuelle sous un angle innovant et jamais exploré dans la littérature du climat diversité. La performance est ainsi abordée non pas selon des critères objectifs, mais sous l'angle des comportements performants que développent les salariés. Il s'agit des comportements de mise en œuvre des compétences adéquates pour réaliser leurs missions, d'adaptabilité et de proactivité (Griffin et al, 2007). Cette appréciation de la performance répond à l'évolution des exigences des entreprises dans des environnements de plus en plus incertains et concurrentiels, et s'inscrit en ce sens dans les préoccupations concrètes des entreprises actuelles (Ilgen & Pulakos, 1999).

Nos hypothèses de recherche sont testées dans ce troisième article auprès d'un échantillon organisationnel ($N_{\text{individuel}} = 509$; $N_{\text{unit}} = 34$). Les résultats sont enfin discutés quant à l'influence du climat diversité perçu sur la performance individuelle, et au rôle joué par les médiateurs supposés que sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Conclusion de la thèse : À la suite de ces trois articles, une conclusion générale est présentée. Elle expose tout d'abord les intérêts des apports de notre recherche. Nous discutons les contributions conceptuelles, théoriques, méthodologiques et managériales de notre travail de recherche qui s'ensuivent, ainsi que les limites inhérentes à nos études. Enfin, des pistes et un agenda de recherches futures sont explorées, afin d'orienter la poursuite et l'approfondissement des connaissances.

BIBLIOGRAPHIE DE L'INTRODUCTION AUX TROIS ARTICLES

- Agocs, C., & Osborne, B. (2009). Comparing equity policies in Canada and Northern Ireland: Policy learning in two directions? *Canadian Public Policy*, 35(2), 237–262.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal Attendance: The Relationships Between Race, Organizational Diversity Cues, and Absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875–902.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? In 2ème journée de recherche du CEROS (pp. 1–24).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, (37), 31–46.
- Bell, M. (2011). *Diversity in organizations*. South-Western, Mason, OH: C. Learning.
- Belghiti-Mahut, S. (2010). Du plafond de verre à l'harmonisation vie professionnelle - vie privée des femmes cadres : une perspective gestionnaire. *Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches, Université des Sciences et Techniques du Languedoc, Montpellier II*.
- Bender, A. F. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons. *Filemanagement de La Diversité*, 215–232.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35(3), 87–106.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur Jr, W. (2010). Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713–727.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. London: Transaction Publishers.

- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014a). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014b). Expanding insights on the diversity climate–performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 931-941. Paris. Economica.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation, the making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939–948.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2010). *La diversité, levier de performance... sous condition de management*. Paris Dauphine University.
- Bunge, M. (1993). Realism and Antirealism in Social Science. *Theory and Decision*, 35(3), 207–235.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2015). Addressing internal stakeholders’ concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621–633.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, 15(3), 239–258.
- Buttner, E., Lowe, K., & Billings-Harris, L. (2012). An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 247–258.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). New York: Academic Press.
- Byrne, J. A. (1993). The horizontal corporation. *Business Week*, 20, 76–81.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.

- Chanlat, J. F., & Bruna, M. G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *ENA Hors Les Murs*, (415), 14–15.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chen, X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from U.S. real estate firms. *The Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603– 630.
- Choi, S., and Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109–121.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1495–1515.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83–109.
- Commission Européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Unité D3. (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Commission européenne, et Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3. (2003). *Coûts et avantages de la diversité*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

- Comte, A. (1844). *Discours sur l'esprit positif*. (1844. Première édition : Paris, Carillian-Goeury et Dalmont, Ed.). Paris, Vrin (1995).
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Crenshaw, K. W. (2005). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Cahiers du Genre*, 39(2), 51-82.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 65-75.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2014). Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the Implementation Climate Scale (ICS). *Implementation Science*, 9(1), 157-168.
- Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? *Travail, Genre et Sociétés*, 1(23), 181-190.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Fustec, A. (2008). *Diversité du capital humain et performance économique*. Projet européen Equal / Elmer.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol*, 58, 479-514.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.

- Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9, 386–404.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499–517.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). International Journal of Organizational Analysis Interpersonal communication and diversity climate: promoting workforce localization in the UAE. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 364–377.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Londres: Sage Publications.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106.
- Haas, A., & Shimada, S. (2010). *(Re) Définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité*. Paris Dauphine University.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659–684.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–10.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39–53.

- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Hunt SD, & Hansen JM. (2008). The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth. In *The Sage Handbook of Marketing Theory*, 111–126.
- Hurtado, S., Milem, J. F., Clayton-Pedersen, A. R., & Allen, W. R. (1998). Enhancing campus climates for racial/ethnic diversity: Educational policy and practice. *Review of Higher Education*, 21(3), 279–302.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica, Paris.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 2, 2nd ed., pp. 165–208). Palo Alto, CA: Press, Consulting Psychologists.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In P. D. R. Ilgen & E. D (Ed.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1–20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizations. In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Groups process and productivity*. London: Sage.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*: 204–261. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40(84), 40–84.

- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 74–113.
- Jansen, W. S., Otten, S., & Zee, K. I. Van Der. (2016). Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1–15.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Johns, G. (2006). The essential impact of content on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Junter, A., & Sénac-Slawinski, R. (2010). La diversité : sans droit ni obligation. *Revue de l'OFCE*, 114(3), 167-195.
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W., & Maertz, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, 50(2), 271–287.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.
- Klarsfeld, A., Booysen, L. A. E., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (2014). *Perspectives from 16 countries on diversity and equal treatment at work: an overview and transverse questions Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F. W., & Sieben, B. (2019). Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Köllen, T. (2016). Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1967–1996.

- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81.
- Kossek, E. E., Markel, K. S., and McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328–352.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, 251–289). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2), 156–166.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. (3ème éd). Paris : Presses universitaires de France.
- Lee, H. (2019). Does Increasing Racial Minority Representation Contribute to Overall Organizational Performance? The Role of Organizational Mission and Diversity Climate. *American Review of Public Administration*, 49(4), 454–468.
- Levine, J. M., Resnick, L. B., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 585–612.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326–339.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (83), 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
- Moon, K., & Christensen, R. K. (2019). Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate. *Public Personnel Management*, 1– 25.
- Moon, K. K. (2018). How does a diversity climate shape the relationship between demographic diversity and organizational social capital in the U.S. federal government? *Public Management Review*, 20(8), 1246–1264.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104.
- Morin E.M., Savoie A., B. G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur.

- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology*, Second Edition (eds I. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse).
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In *Testing: Applied and theoretical perspectives* (Praeger, 218–247). New York: R. Dillon & J. Pelligrino.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (Pulakos, 325–365).
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147–158.
- Newman, D. A., Kinney, T., & Farr, J. L. (2004). Job performance ratings. In J. W. & Sons (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* (J. C. Thom, 373–389). Hoboken.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784.
- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5), 763–790.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- OCDE (2017). Étude économique de la France, Pour une croissance et un marché du travail plus inclusifs. Retrieved from: <http://www.oecd.org/fr/economie/etudes/France-2017-OCDE-etude-economique-pour-une-croissance-et-un-marche-du-travail-plus-inclusifs.pdf>
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2(1), 1–24.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., & Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599–611.
- Parks, K. M., Knouse, S. B., & McDonald, D. P. (2008). Latina Perceptions of Diversity Climate in the Military. *Business Journal of Hispanic Research*, 2(3), 48–61.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.

- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de Recherche En Management*, 13–33.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467–482.
- Piaget, J. (1967). *Principles of Genetic Epistemology*. Indianapolis/ Cambridge: Hackett.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69, 328–338.
- Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. *Management & Avenir*, 8(2), 61–85.
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761.
- Popper, K. R. (1963). *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson, 1959, Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422–1428.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 1, 5-39.
- Reinwald, M., Huettermann, H., & Bruch, H. (2018). Beyond the Mean: Understanding Firm-Level Consequences of Variability in Diversity Climate Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 472-491.
- Riccucci, N. M. (2010). Envisioning public administration as a scholarly field in 2020: Rethinking epistemic traditions. *Public Administration Review*, 70, S304–S306.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43, 164–178.

- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in the Managerial Ranks: Does Firm Size Matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215–242.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations* (2ème édition). Paris: Editions ESKA.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- Sabeg, Y., & Méhaignerie, L. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*. Paris, Institut Montaigne.
- Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 203–231.
- Schneider, B. (1994). HRM: A service perspective-toward a customer focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 64–76.
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52–65.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459–465.
- Schneider, B., & Macey, W. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3–14.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2009). Employees' perception of diversity climate: Role of psychological contract. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 305–312.

- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 7(3), 296–332.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639–651.
- Szalacha, L. A. (2003). Safer Sexual Diversity Climates: Lessons Learned from an Evaluation of Massachusetts Safe Schools Program for Gay and Lesbian Students. *American Journal of Education*, 110(1), 58–88.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, 61-76. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thach, L., & Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30–46.
- Thomas Jr., R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for diversity management. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly III, C. (1991). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Briarcliff, 183–187). NY: Academy of Management.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8), 899–92.
- Van de Walle, I., & Mordret, X. (2008). De la Charte de la Diversité à la labellisation. CREDOC, Cahier de recherche n°255.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.

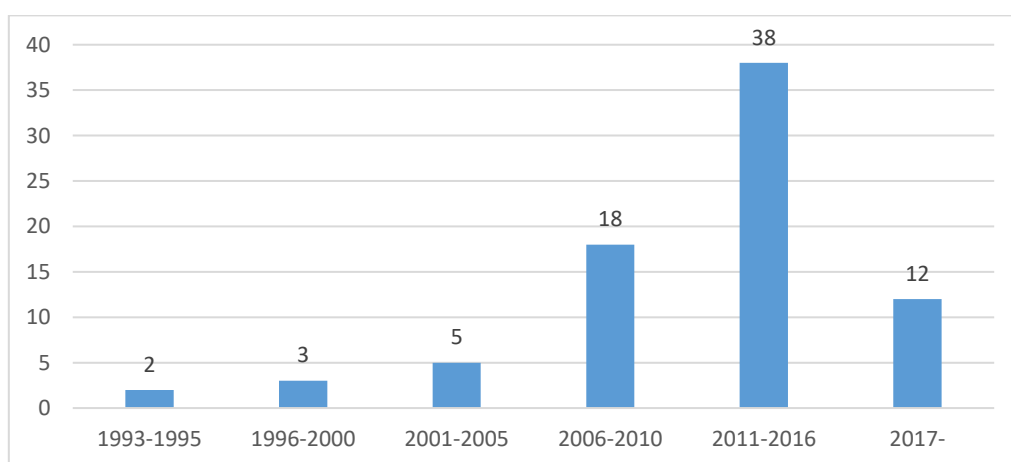
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- von Glasersfeld, E. (1988). *Introduction à un constructivisme radical. L'invention de la réalité.* (L. Seuil, Ed.). Paris.
- von Glasersfeld, E. (2001). Constructivisme radical et enseignement. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 1(2), 211–222.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? *Management & Avenir*, 38(8), 157–175.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–57.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social – Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322–333.

**PARTIE I : RECONSTRUCTING THE CONCEPT OF
DIVERSITY CLIMATE – A CRITICAL REVIEW OF
ITS DEFINITION, DIMENSIONS, AND
OPERATIONALIZATION**

1. INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Le concept de climat de diversité est censé jouer un rôle clé pour bénéficier des effets positifs de la diversité au sein des entreprises, notamment en termes de performance. A ce titre, il a gagné en popularité managériale et académique au cours des 25 dernières années. Le nombre d'études académiques qui se sont intéressées au concept de climat diversité s'est ainsi accéléré ces 10 dernières années. A ce jour, le nombre d'articles publiés relatifs au climat diversité s'est accru pour atteindre 78 publications, confirmant l'accélération déjà constatée, et donc l'engouement de la recherche pour ce concept (Figure 8). Compte tenu du rôle clé dorénavant établi du contexte dans l'appréciation des effets de la diversité, le climat diversité a en effet été posé comme une variable déterminante (Cox, 1993). Il a été identifié comme un modérateur de la diversité des équipes, permettant d'espérer une plus grande performance organisationnelle issue de cette diversité, tout en atténuant ses effets potentiellement négatifs à court terme. Il apparaît aussi comme un médiateur entre les pratiques de GRH en faveur de la diversité et le développement de comportements performants de la part des salariés, suivant ainsi le modèle des climats organisationnels et de la productivité de Kopelman et al. (1990).

Figure 8: Nombre d'articles étudiant le climat diversité de 1993 à juin 2019



Cependant, le concept de climat diversité semble souffrir de plusieurs limites dans l'utilisation qui en est faite dans la littérature, freinant son potentiel explicatif et donc son

développement. Plusieurs auteurs (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay & Avery, 2015) ont ainsi révélé que par manque d’ancrage théorique clair, de rigueur conceptuelle, et du fait d’approximations opérationnelles, le climat diversité repose aujourd’hui sur une variété de définitions et d’opérationnalisations qui laissent planer un doute sur son rôle et les résultats des études menées. Bien que le concept soit encore jeune dans la littérature académique, ces auteurs ont pourtant déjà appelé à un effort de clarification, en vue d’une plus grande validité du construit, tant de contenu que discriminante. Convaincus de son potentiel explicatif, ils appellent donc à prendre le temps de repenser le climat diversité, pour mieux avancer collectivement dans l’étude des bénéfices du management de la diversité pour les organisations.

En réponse à cet appel, et en préalable à nos objectifs de recherche, nous avons procédé dans ce premier article à une revue de littérature du concept et une analyse détaillée de ses usages. Nous avons donc recensé de façon exhaustive les recherches relatives au climat diversité, portant sur l’étude de ses antécédents, conséquences ou rôles intermédiaires. Et ce depuis les premiers travaux en 1993 de Cox (1993) et Kossek et Zonia (1993), jusqu’en novembre 2016 (Nombre d’études analysées = 62). Pour recenser ces travaux, nous avons utilisé deux mots clés en anglais, utilisés de façon interchangeable par les chercheurs : « *diversity climate* » et « *climate for diversity* » ; et un mot clé en Français : « *climat (de) diversité* ». Notons qu’aucun article francophone n’est ressorti de cette recherche.

Nos objectifs ont été dans cette analyse de la littérature de : (1) mieux comprendre le traitement fait du concept de climat diversité, (2) porter un regard critique sur ce traitement afin d’identifier les limites théoriques, conceptuelles et de mesure, (3) identifier les caractéristiques saillantes du concept. Nous suivons dans cette démarche les principes recommandés par Van Campenhoudt et Quivy's (2011) relatifs à l’alignement des construits.

Résultant de cette analyse systématique et détaillée, nous proposons ensuite une nouvelle définition et conceptualisation du climat diversité. Nous cherchons dans ce travail à proposer un nouveau cadre d’analyse du concept, qui soit solidement ancré et cohérent avec son cadre théorique, celui des climats organisationnels, et qui prennent en compte les limites identifiées. Nous discutons enfin des implications fortes de ce nouveau cadre d’analyse proposé, tant pour la recherche que pour les praticiens du management de la diversité. Enfin, nous ouvrons des pistes pour de futures recherches afin d’explorer plus avant la voie ouverte dans cet article.

2. ARTICLE 1: RECONSTRUCTING THE CONCEPT OF DIVERSITY CLIMATE – A CRITICAL REVIEW OF ITS DEFINITION, DIMENSIONS, AND OPERATIONALIZATION⁷

A critical review of diversity climate

Abstract

Over the last 20 years, the notion of diversity climate has gained popularity as it is purported to play a key role in maximizing the positive effects of workforce diversity. However, it remains an a-contextual, unclear and unstable concept relying on a variety of conceptualizations and subsequent operationalizations. We conducted a literature review to highlight the inconsistencies of diversity climate research and as a result the limited validity of its findings. We then develop a new conceptualization for diversity climate, articulated around three components: intentionality, programming and praxis, that integrate the different perspectives adopted in diversity climate research. This study has significant implications for both research and practice, providing a robust reconstruction of the concept. We ultimately identify relevant avenues for future research.

We are grateful to the blind reviewers for their useful comments that greatly helped improve the content and focus of the earlier versions of this article.

Key words: Diversity Climate ; Systematic Review ; Critical Review ; Conceptual contribution ; Reconstruction.

⁷ Les références propres à l'article 1 suivant sont présentées dans la bibliographie de la partie I.

Introduction

In the current globalization context, companies are facing an increasing diversification of their workforce and customers (Thomas and Ely, 1996). The development of national, European and international regulations for the last 15 years, has gradually raised awareness about the critical importance of non-discrimination in their practices. A number of organizations, beyond their legal obligations, have intentionally developed an objectively diversified workforce, either in response to these growing institutional pressures or because they have realized the potential of the "business case" for diversity (European Commission, 2005).

However, research suggests that diversity outcomes are not straightforward. For some scholars, objective diversity allows the innovation development (e.g. Van der Vegt and Janssen, 2003; Ozgen, Nijkampb and Poot, 2013), creativity and problem solving (Cox and Blake, 1991; Richard, Roh and Pieper, 2013) and a more diversified clientele (Cox, 1993; Herring, 2009; Thomas and Ely 1996). For others, it can be a source of tension, conflict within teams, interpersonal difficulties, which tends to ultimately produce either no or even negative effects on organizations (Joshi and Roh, 2009; Kochan et al., 2003; Webber and Donahue, 2001). In times of economic and financial crisis, such tensions can be exacerbated.

Considering the outcomes of objectively measurable workforce diversity, scholars have emphasized the critical role played by moderators to reap the full benefit from workforce diversity (Ng & Stephenson, 2015). Diversity climate is a key moderator of the diversity-performance relationship (Kossek and Zonia, 1993; Cox and Blake, 1991; Cox, 1993; Mor Barak, 1998). The underlying logic is that benefits accruing from objective diversity are maximized when individuals perceive a 'pro-diversity' climate in their organization (Cox, 1993). When there is no such perception, the benefits that might have been derived from workforce diversity are simply lost.

The importance of climate perception is recognized in other research fields such as education and psychology which both "consider the [notion of] climate as a subjective reality which relates to psychological perceptions of the actors themselves" (Bennacer, 2005). Classroom climate perception has been proven to have a greater impact on students' academic performance than objective classroom variables (Grenne et al., 2004). In work environments, the theory of High Performance Work System (HPWS) suggests that objective Human Resources Management (HRM) practices do not directly impact firm performance but rather encourage the set-up of (by definition subjective) organizational climates which in turn lead to better

performance (Bowen and Ostroff, 2004; Collins and Smith, 2006). This underlines the critical importance of climate perceptions in fostering organizational and individual performance, independently of objective work settings and contexts.

Unfortunately, 20 years of diversity climate research have given birth to a wealth of inconsistent conceptual definitions and a variety of incompatible operationalizations, while too little attention has been paid to the validity of the developed measures. In their recent literature review, Dwertmann et al. (2016) emphasized that imprecisions in the diversity climate construct “have hindered the advancement of diversity climate research”. In the absence of a clear and shared understanding of what diversity climate is all about, scholars are bound to provide misleading guidance to companies that have engaged the path of fostering and maintaining a pro-diversity climate (McKay and Avery, 2015), while failing at contributing to the betterment of our society.

Indeed, in the context of the recent economic and refugee crises, establishing a robust diversity climate concept has become a particular crucial issue. At the societal or political discourse level, for instance, recent events testify of a globally deteriorating diversity climate in Western and non-Western nations, with the dismantling of some past achievements regarding equality and diversity. Brexit in the UK, the election of Donald Trump in the USA, the rise of Marine Le Pen in France or the Alternative für Deutschland party in Germany and the Bharatiya Janata Party in India, are all testaments of a growing hostility towards subpopulations such as migrants (in UK) or people from different origins or religions (in the USA, France, Germany and India). Counterexample of this is Canada, that has consistently and successfully introduced multiculturalism and migration-friendly policies since the 1970s (Haq & Ng, 2010). It seems that ignorance and fear, accentuated by the ongoing economic and financial crisis, is a fertile ground for discrimination and for new prejudices to arise and spread. How does this societal deterioration of diversity climate translate into diversity climate at the organizational level? As the key players of economic societies, do organizations tend to follow the political discourse of rising extremists and regressive measures, contributing to the degradation of diversity climate? How does the evolution of diversity climate impact organizational and employee performance? Without a well-defined and robust concept, such important questions cannot be properly addressed and thus answered.

In this paper, we therefore strive to move the diversity climate debate forward by conducting an introspective investigation of the diversity climate body of knowledge and reaching beyond the issue of the ambiguity between the ‘fairness and discrimination’ and the ‘synergy’

perspectives of the diversity climate construct (Dwertmann et al., 2016). This paper also pushes forward the question of the distinction between individual-level and aggregate-level, an issue that has been quite salient for diversity climate research (Avery and McKay, 2015). Consequently, the ultimate purpose of this paper is not to merely review the current wisdom on diversity climate in organizations, but rather to critically address the main ambiguities and inconsistencies in diversity climate research and to develop a robust and encompassing conceptualization of the diversity climate construct.

After a theoretical review, we provide a systematic investigation of the construct definitions and dimensions (details of which are provided in appendices 2 and 3⁸). Then, the levels of analysis, theoretical frameworks, the associated diversity climate subjects/objects, as well as the different measurement scales having been used are meticulously analyzed. The paper specifically highlights the most critical gaps and issues in the use of the diversity climate construct. Finally, based on the results of the construct's 'deconstruction', we introduce a novel and encompassing view of diversity climate and provide conceptual and empirical guidelines for future research.

Theoretical background

The diversity climate construct originated from the groundbreaking work of Cox (1993), who developed a conceptualization for diversity climate embedded into his Interactional Model of Cultural Diversity (IMCD) model, along with the work of Kossek and Zonia (1993) who empirically tested the effects of a climate for diversity on attitudes and beliefs. The IMCD model assumes that the type and form of diversity in a given social system combine with characteristics of the diversity climate that pertain to that system, and impact an array of various individual, organizational, and even societal outcomes (Cox, 1993). Subsequent research on diversity climate has dedicated a substantial amount of attention to empirically investigate some of the IMCD model's relationships (e.g. Hicks-Clarke and Islands, 2000; Mc Kay et al., 2008; Buttner et al., 2010), while others have developed model extensions (Bell, 2011). Nonetheless,

⁸ Les annexes spécifiques à l'article 1 citées ici sont incluses dans les annexes de la thèse sous la référence Annexe 2 et Annexe 3.

even after 25 years of intense research efforts, only a modest subset of the IMCD relations have actually been validated (McKay and Avery, 2015).

Furthermore, a growing stream of research has focused on demonstrating the positive effects of a pro-diversity climate. At the individual level, it was found to impact career satisfaction (Hicks-Clarke and Islands, 2000), organizational commitment (Hopkins et al., 2001; Buttner et al., 2010), turnover intention (McKay et al., 2007; Buttner et al., 2010), perceived organizational justice (Triana and Garcia, 2009), organizational citizenship behaviors (Singh et al., 2013), or job satisfaction (Parks et al., 2008; Hofhuis et al., 2012). At the organizational level, scholars have demonstrated the impact of a pro-diversity climate on sales performance (McKay et al., 2009), productivity, and return on investment (Gonzalez and DeNisi, 2009).

Recent research efforts have allowed to gain a synthesized understanding of the state of the diversity climate body of knowledge that has been cumulatively built during a quarter of a century of intense investigation. Among the most important reviews, we may cite Goyal and Shrivastava's works (2013) who reported the most acknowledged diversity climate models and associated measurements but without providing a critical reflection on the diversity climate literature. McKay and Avery (2015) proposed a synthesis of diversity climate research organized by level of analysis with the purpose of pointing out limitations and to stimulate future research. In particular, they stress the lack of research on antecedents of diversity climate, the lack of construct validity of diversity climate, the lack of research on categories other than gender and race/ethnicity. Finally, Dwertmann et al. (2016) analyzed the current body of research and argued that diversity climate research had ambiguously relied on a 'fairness and discrimination' perspective as well as on a 'synergy' one. The authors concluded that diversity climate research included too many 'non-climate' measures and had overall failed at teasing out the effects of both these perspectives.

Diversity climate researchers have acknowledged the existence of two distinct research streams (McKay and Avery, 2015). The first one pertains to the individual-level viewpoint, often labeled psychological climate, seeking evidence about the influence of an individual's perceptions towards diversity climate on individual attitudes and behaviors. The second one explores the diversity climate phenomenon from an organizational-level perspective drawing theoretical insights from organizational climate theory (Reichers and Schneider, 1983;

Kopelman et al., 1990). According to these authors, the level of analysis tends to be chosen “by convenience rather than by careful theoretical consideration” (Dwertmann et al., 2016, p. 1136). To summarize, there is still no clear consensus about the nature of the diversity climate construct according to previous reviews. While diversity climate research tends to suggest the existence of a multi-dimensional construct, the associated measurement instruments rather imply the unidimensional nature of the construct. In addition, while a number diversity climate operationalizations overlap with other related constructs from the organizational behavior literature (casting doubt on the validity of the construct), past research has pointed out the existence of ambiguities in diversity climate measures with the inclusion of non-climate elements (Dwertmann et al., 2016).

As a consequence, the above-mentioned issues are all evidences that even after 25 years of research, diversity climate is still lacking sound and solid conceptualization and operationalization. While the most recent literature reviews such as McKay and Avery (2015) and Dwertmann et al. (2016), concur with the uncertainty that surrounds the diversity climate concept along its subsequent measurement, there has been no attempt to provide any systematic evidence on how diversity climate is defined and measured. In addition, even though diversity management has become a fertile terrain for research, there has been no proper attempt to consolidate our knowledge of diversity climate through the development of a consensual understanding and measurement. There is a need to step back and take a critical introspective look within the construct of diversity climate. It is only after having clarified the concept through the development of a valid and consistent definition and operationalization, that academia will be able to help unleash the full potential of diversity management in organizations and society.

Methodology

Following Tranfield, Denyer and Smart’s (2003) systematic literature review guidelines, a rigorous publication selection process was implemented. Despite their valuable contributions, previous literature reviews on diversity climate, did not adopt a systematic approach thus lacking quantitative grounding in their conclusions. Research published up to the end of 2016

were collected through a keyword search performed in the online databases that are the most commonly used in the field of Human Resources Management: Business Source Complete (EBSCO), Emerald, Google Scholar and Sage Publications. Two key search words were used: "diversity climate" and "climate for diversity", after having identified that the two expressions were interchangeably used by scholars. We selected academic publications mentioning the key search words in their title or abstract. Articles pertaining to unrelated fields such as biodiversity or atmospheric climate were removed.

During the first round of the publication selection process, we decided to rely on the most selective academic sources that is to say in academic journals ranked from 1 to 4 by the CNRS (French National Centre for Scientific Research) in its Categorization of Journals in Economics and Management - Section 37 (Business / Economics) from the National Committee for Scientific Research - July 2016 (version: 4.06). 38 articles were selected during that stage. We wanted to place ourselves from a European continental perspective, as it was obvious from our earliest readings that the literature on diversity climate was entirely dominated by US/Anglo scholars. Looking for contributions on diversity climate from outside of this sphere may have been difficult using rankings that place Anglo-saxon journals at the top. Using the most highly regarded French ranking – one of a major European continental country – increased our chances of locating quality contributions from other locations and in particular from Europe.

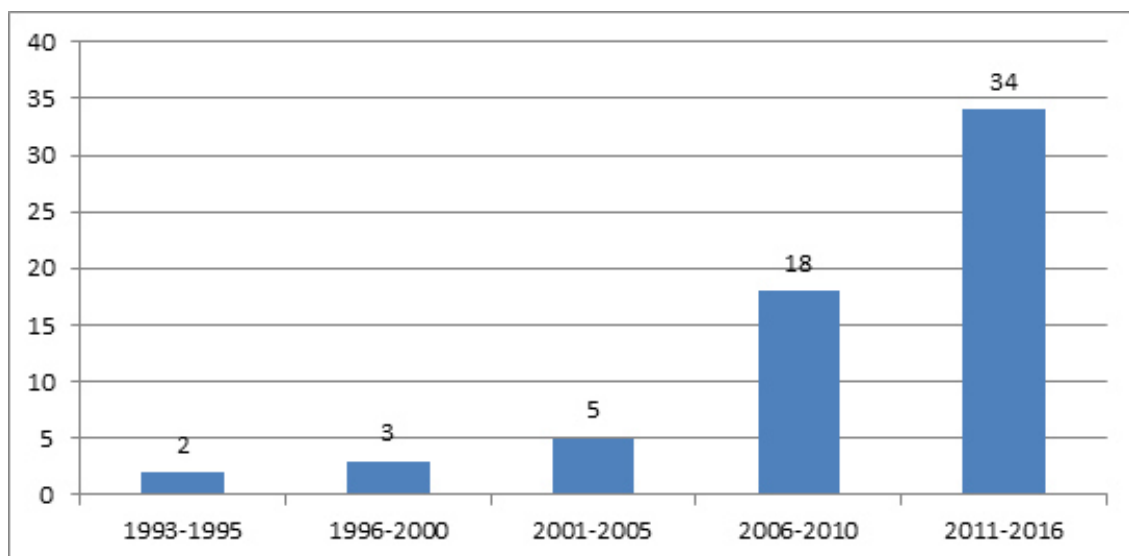
Because of the rather small number of publications, we decided in a second selection round, to extend the publication scope to all outlets meeting the same search criteria (using the same online databases) including journals that do not have any ranking. After several rounds of discussion, the researchers also decided to include studies examining the diversity climate phenomenon, even though they did not explore the construct of diversity climate explicitly (e.g. Roberson, 2006). 24 additional articles were collected during the process (see Table A1.1). After careful consideration, the researchers opted for not including conference proceedings based on the rationale valuable conference contributions generally turn into journal articles.

Table A1. 1 : Sources selection process

Round of selection	Criteria	Number of resulting sources
1 st round	CNRS ranked publications from 1 to 4	38
2 nd round	CNRS not ranked publications	24
Total of available sources		62

The final sample consisted of 62 studies published between 1993 and 2016: one book (Cox, 1993), two book chapters (Gelfand et al., 2007, McKay and Avery, 2015), and 59 articles published in academic journals. 52 studies are empirical while the remaining 10 are either conceptual papers or literature reviews. To illustrate the growing attention from academia on the topic, Figure A1.1 depicts the increasing number of published ‘diversity climate’ studies over the last decades that are within the scope of our review.

Figure A1. 1: Diversity climate research - Number of publications per year



We undertook a systematic review by conducting a chronological detailed analysis with the purpose of gaining a deep understanding of the evolution of the diversity climate concept. We

explored the diversity climate construct through the lens of Van Campenhoudt and Quivy's (2011) construction-selection construct development process. It basically assumes that a construct should be analyzed through its conceptual definition, its dimension(s), and its measures. The construction-selection process suggests that the diversity climate construct is an abstract notion that aims at reflecting a reality, without capturing all its facets. Campenhoudt and Quivy (2011) specifically emphasize that the conceptual definition, theoretical foundation, construct dimensions as well as the employed measures should be rigorously aligned in order for the construct to be considered as 'robust'. In the next section, we show that this has failed to materialize as far as the diversity climate is concerned. The next section provides the result of our systematic review: a meticulous and critical deconstruction of the diversity climate construct.

Results: Deconstruction of the diversity climate construct

Following Van Campenhoudt and Quivy's (2011) 'construct alignment' principle, the deconstruction of the diversity climate construct presented below is organized into four sub-sections, each seeking to highlight complementary imprecisions or inconsistencies regarding either conceptual or methodological considerations. The first sub-section summarizes the various conceptual foundations and perspectives that have been used in primary research. The second concentrates on the various scopes and foci of diversity climate research. The third subsection highlights the conceptualization issues that have been identified throughout our analysis. The final part demonstrates how the various operationalizations of the diversity climate construct (including its measurement) are not sufficiently aligned with the associated conceptual definitions and dimensions. Appendices 2 and 3 present the detailed results on which the following sections are built.

Conceptual perspectives: the two parallel worlds of diversity climate research

In the wake of Denison (1996) and McKay and Avery (2015) we first analyzed the various levels of analysis and the associated theoretical frameworks according to each level in a dynamic perspective. We highlight two periods with distinct prevalent levels of analysis. From the early 1990s until the mid-2000s, scholars were almost exclusively focused on the individual level, attempting to identify the individual outcomes of a pro-diversity climate perception

measured at the individual level. The second period, from the mid-2000s until now, is characterized by the growing importance of a meso- and organization-level approach. The evolution towards an aggregate approach of diversity climate seems to have responded to the evolution of research on organizational climate which has followed a similar trend. This leads us to consider the organizational unit as the minimum appropriate level of conceptualization, analysis and measurement (Reichers and Schneider, 1983; Ehrhart et al., 2014). Nonetheless, a number of recent diversity climate studies have kept adopting an individual level perspective, further contributing to the body of research on individual-level diversity climate (see Table A1.2).

Table A1. 2: Levels of analysis

	Levels of analysis			
	Individual level	Unit /team/group level	Organizational level	Societal level
Number of studies	40	8	6	0
% of studies	77%	15%	12%	0%

An individual psychological climate for diversity. The psychological approach dominates in diversity climate research since a majority of the analyzed studies (40 out of 52) adopted an individual-level perspective. The studies investigating diversity climate as an individual climate have often conceptualized it as a psychological climate (James, James, and Ashe, 1990). Psychological climates “are the meanings an individual attach to a work context, while organizational climates are the summated, averaged meanings that people attach to a particular feature of the setting” (Reichers and Schneider, 1983). Within this subset of diversity climate research, researchers’ overarching quest has consisted in understanding the individual employee’s perception of diversity climate and its impact on his/her attitude or behavior. This line of enquiry is aligned with the motivational approach which primarily aims at understanding the influence of the perceived work environment on individual employee behaviors (Ehrhart et al., 2014). In particular, the authors have sought to compare the various diversity climate perceptions among different groups (usually determined by either gender or ethnicity), and

related the influence of such perceptions on individual outcomes such as organizational identification, commitment or job satisfaction, most often within the same organization (Price et al., 2005; Price et al., 2009). Such research designs have produced considerable advances but have a major drawback: they preclude any organization-level analyses. Such analyses would require multiple organizations and the comparison of aggregate perceptions between the different organizations.

From a theoretical stance, authors have most often referred to theories from the managerial field (Cox's IMCD, 1993) or else disciplines such as psychology and sociology. In a majority of the cases, social identity theory (Tajfel and Turner, 1985) has been used as a theoretical lens in order to root the developed hypotheses that put a particular emphasis on group-level characteristics. Indeed, the theory helps explain why individuals' reactions to diversity climate perceptions should vary along group characteristics, especially race-ethnicity and/or gender. It is generally found that race-ethnicity and gender moderate the relationship between individual climate perceptions and various individual outcomes (Avery et al., 2013; Cole, Jones III and Russel, 2016; Kossek and Zonia, 1993; Mor Barak et al., 1998; Mc Kay et al., 2007; Singh et al., 2013). Other studies rather referred to social exchange theory (Blau, 1964) which assumes that employees perceiving a pro-diversity climate reciprocate organizational efforts by endorsing personal and inter-personal expected behaviors and developing their organizational identification (Buttner et al., 2010; Singh et al., 2013). An alternative theoretical approach has been to rely on a psychological contract perspective (Rousseau, 1990) which posits that expectations about a supportive diversity climate may be a potentially important dimension of the psychological contract for women or minorities working in an organization (Hopkins et al., 2001; Buttner et al., 2012). The notion of perceived organizational support (Eisenberger and Huntington, 1986) was also recurrently referred to by some authors, who explained that the perception of an organization's concern towards 'diverse' employees engenders positive individual reactions (Jauhari and Singh, 2013). Organizational justice theory (Adams, 1963; Leventhal, 1980; Bies and Moag, 1986) was also among the most mentioned theoretical lenses focusing mainly on the notions of distributive and procedural justice (Hicks-Clarke and Iles, 2000; Parks et al., 2008; Triana and Garcia, 2009; Jauhari and Singh, 2013) that were found to

be predicted by individual diversity climate perceptions. Finally, signaling theory (Spence, 1974) and the sense-making model (Weick, 1995) were also referred to by some of the studies.

Diversity climate as an organizational climate. At the aggregate level, 8 studies adopted a unit / team / group perspective while 6 focused on the organizational level. Aggregate-level studies generally measured the average climate perception among individuals as well as their degree of consensus. In other words, such authors have focused on capturing the shared perception of diversity climate. Surprisingly, very few studies have attempted to capture aggregate-level diversity climate strength, with the exception of Kossek et al. (2003) who measured diversity climate intensity (consensus) and orientation (valence). Finally, to date, not a single study explicitly referring to the concept of diversity climate has been conducted at the societal level. This is in spite of an existing societal-level body of literature considering other possibly related concepts such as trust (Stolle et al., 2008) or social cohesion (Vertovec, 1999) but this literature does not link the societal level and the organizational level. The investigation of diversity climate at the national level for instance would with no doubt provide interesting and complementary insights, a particularly relevant approach in times of economic and societal crises that are central to this special issue. Answering the question of how societal diversity climate is influenced by economic factors and policies would provide insightful results as suggested by Bender et al. (2014) in their analysis of the French context in times of crisis.

Among the 14 studies that adopted an aggregate viewpoint, authors have systematically relied upon organizational climate theory (Reichers and Schneider, 1983; Kopelman et al., 1990). According to Bowen and Ostroff (2004), organizational policies and procedures engender an organizational climate i.e., they develop a shared perception of rewarded behaviors. The idea of ‘information collection’ from the viewpoint of organizational climate theory is pertinent when it is related to a target or an object. In other words, a climate in itself does not make any sense unless it is a ‘climate for something’. For instance, scholars have investigated notions such as climate for service (Schneider, 1990) or climate for innovation (Ahmed, 1998). Organizations can then be characterized by multiple climates. To date, the study of the relationships and interactions among two or more organizational climates within the same organization is still a nearly unexplored but very pertinent research area. In a similar vein, the investigation of the interplay between distinct diversity climates according to different visible

and invisible criteria (such as disability, religion, race/ethnicity) is still an unexplored research territory.

In conclusion, our analysis has revealed that the two sub-bodies of diversity climate research, the psychological climate versus the organizational climate perspectives, are ‘juxtaposed’ research sub-fields, confirming the finding of McKay and Avery (2015). In other words, they both consist of two parallel streams of the diversity climate literature with nearly no interaction with one another. Very few studies (only 3 out of 52) have adopted a multi-level approach that combines the individual and the organizational levels. As Dwertmann et al. (2016) argue, levels of analysis are regularly informed by convenience more than by theory. This ought to change in the future with more emphasis placed on organizational-level studies.

Variables and focus: More outcomes than antecedents

By ‘variables’, we looked at whether past research investigates antecedent variables, or outcome variables of diversity climate. By ‘focus’, we examined whether perceptions are focused on organizational policies/values, business results, or attitudes/behaviors (see Table A1.3).

Table A1. 3: Variables and research focus

	Independent or dependent variable		Research focus		
	Antecedent	Outcome	Organizational policy / value	"Business" results	Attitudes / behaviors
Number of studies	10	41	19	7	35
% of studies	19%	79%	37%	13%	67%

The detailed analysis revealed that 41 empirical studies (79%) focused on the outcomes of diversity climate, exploring its impact on either individual-level (e.g. attitude or behavior) or organizational-level (e.g. performance) dependent variables. Only 10 articles (19%) studied the antecedents of diversity climate (e.g. Human Resources policies). This calls for more research devoted to antecedents of diversity climate rather than outcomes.

35 studies focused on individual outcomes such as attitudes or behaviors, while 7 investigated business outcomes (e.g. sales performance). In research devoted to outcomes, this finding calls

for more studies focusing on business outcomes rather than individual outcomes. Regrettably, our analysis revealed some misalignment among: the choice to focus either on the antecedents or outcomes of diversity climate, the level of analysis being adopted, and also the construct conceptualization being used (Dwertmann et al. 2016), as we will show in the next section.

Societal and Organizational context: unacknowledged and predominantly Anglo-Saxon

A major blind spot of the diversity climate literature is that most publications are centered on the Anglo-Saxon context (77% of empirical studies, see Table A1.4), providing a monolithic understanding of the antecedents and outcomes of diversity climate. Moreover, these studies did not explicitly acknowledge the specific context within which they were based. For instance, a number of authors have studied diversity from a White/non-White perspective, such as Kossek and Zonia (1993) whose data was collected from faculty and academic staff in a US college. Mc Kay et al. (2007) compared racial differences in turnover intention between White, Black and Hispanic employees in a US organization depending on diversity climate perceptions. Black/White/Hispanic is by far the most used categorization, a particularly relevant one in the US context. The critical importance of context has been clearly emphasized by past research when studying organizational behavior (Johns, 2006) and diversity management in particular (Chanlat et al., 2013a; Klarsfeld et al., 2014; Özbilgin & Chanlat, 2017; Syed & Özbilgin, 2009).

Table A1. 4: Societal context of diversity climate research

	Research context			
	North America / Australia	South America / Africa	European	Asia / Middle East
Number of studies	40	0	6	6
% of studies	77%	0%	12%	12%

We identified only one study that acknowledges the influence of the community environment on diversity climate perceptions (Pugh et al., 2008). No study from our extensive pool of articles

considered the societal context in terms of country or acknowledged the contextual country boundaries within which studies are situated.

This calls for more research undertaken in non-mainstream societal contexts. One of the core missions of intercultural research is to understand differences between cultures and stereotypes within societies, and diversity climate research needs to better acknowledge the importance of culture (Chanlat et al., 2013b; Stoermer et al., 2016). Considering culture as a deep and sustained social system (Hofstede, 2005; Iribarne, 2014), its influence on diversity climate (perceived as the perception of practices that are closer to the surface of organizational life) deserves some empirical investigation. Following the same line of thoughts, societal culture may play an important role in moderating the impact of diversity management practices on diversity climate (Stoermer et al., 2016).

Furthermore, we could not find any study that attempted to replicate results obtained in a given societal context (or country) to another. This calls for more replication research and more research undertaken in non-mainstream societal contexts.

Diversity climate conceptualization: a blurry multidimensional concept

A systematic analysis of conceptual definitions was conducted (see Appendix 1). The results revealed two salient areas of criticism: the fuzzy multi-dimensionality of diversity climate, and the unclear relationships between diversity climate construct and other related constructs.

A multidimensional conceptual definition. Diversity climate was found to be very frequently defined with a "double entry" sentence, combining at least two distinct and competing notions. Besides, numerous studies have conceptualized diversity climate with a variety of inconsistent multi-dimensional definitions, once again raising concern about both its internal and external validity.

For instance, Kossek and Zonia (1993) characterize diversity climate as both referring to the perception of an organization's efforts to promote diversity, and to the individual attitude towards the beneficiaries of these efforts. Similarly, Hobman et al. (2004) define diversity climate as the combination of the perception of the attention paid by the organization to diversity, and the general attitude towards valuing a diverse workforce. Mor Barak et al. (1998) explained that diversity climate "refers to the attitudes and behaviors of employees rooted in the perception of the organizational context for women and minorities." The authors referred to four dimensions (two at the individual and two at the organizational levels): fairness and

inclusion at the organizational level, and personal comfort and diversity value at the individual level. They clearly introduced a reference to traditionally discriminated audiences such as women and minorities. In a similar vein, McKay et al. (2008) defined diversity climate as "employees' shared perceptions that an employer utilizes fair personnel practices and socially integrates under-represented employees into the work environment". According to Hicks-Clarke and Iles (2000), diversity climate includes policies that support diversity and equity. Equity is defined by three components that are: perceived organizational justice (distributive and procedural), support for diversity, and the need for diversity. For Gelfand et al. (2007), diversity climate refers to "employees' shared perceptions of the policies, practices and procedures that implicitly and explicitly communicate the extent to which fostering and maintaining diversity and eliminating discrimination is a priority in the organization".

More recently, Chrobot-Mason and Aramovich (2013) proposed four dimensions to define diversity climate: structural integration, informal integration, low cultural bias, and intergroup cohesion. Through an exploratory factor analysis, the authors reduced the number of dimensions from four to two: equal treatment and equal opportunities.

Nonetheless, other authors have defined diversity climate as a single dimension construct. According to Hopkins et al. (2001), diversity climate is a set of shared beliefs and attitudes towards minorities. Extending Szalacha's (2003) definition of sexual diversity climate to all kinds of diversity, the authors captured the quality of the internal environment experienced by employees regarding the level of safety, tolerance and atmosphere with respect to minorities.

Our analysis also highlighted that some authors defined the construct of diversity climate through what can be considered a "positive" diversity climate (understood as 'diversity-friendly'). For example, Hobman et al. (2004) defined a positive diversity climate as "an environment in which members value and respect the views of those who are different, seek out and enjoy interacting with a wide variety of individuals, and work productively in those relationships". According to Leslie and Gelfand (2008), "in a positive climate for diversity, management fosters diversity and minimizes discrimination by including members of all social groups in formal and informal organizational networks". For Mc Kay et al. (2009), "work context is considered pro-diversity when, consensually, employees feel they have an equal opportunity to succeed on the job and are made to feel like integral members of the organization".

These examples illustrate the lack of conceptual clarity of the diversity climate construct, by sometimes combining both organizational and individual facets, relying on different and

inconsistent dimensions, and addressing all employees or only certain targeted minorities. The variety of definitions and dimensions creates confusion and goes in the opposite direction of gaining a clear and robust understanding of the diversity climate phenomenon. This calls for research aiming at establishing a shared understanding of the definition and dimensionality of diversity climate.

The next subsection emphasizes how certain conceptual definition inaccuracies have blurred the boundaries of the notion of diversity climate with neighboring concepts.

Conceptual overlapping and unclear boundaries. A meticulous analysis of the conceptual definitions revealed some overlapping with organizational behavior concepts such as inclusion, organizational justice, perceived organizational support, fairness, and equity (Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; McKay and Avery, 2015). Organizational justice is a specific construct consisting of three major dimensions: distributive, procedural, and interactional justice (Adams, 1963, 1965; Leventhal, 1980; Bies and Moag, 1986). Organizational support reflects the “employees’ beliefs on the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being” (Eisenberger and Huntington, 1986). Fairness of practices is defined as the extent to which individuals feel treated in the same way by the organization, in the absence of significant differences between them or between situations (Rawls, 1971); strongly echoing aspects characterizing procedural justice. On the other hand, fairness also appears to be linked to distributive justice.

Furthermore, Roberson (2006) questioned the conceptual confusion between inclusion and diversity. She identified measurable attributes for each of the two notions and demonstrated that diversity and inclusion are distinct but overlapping concepts. The author concluded that both concepts are both multidimensional in nature.

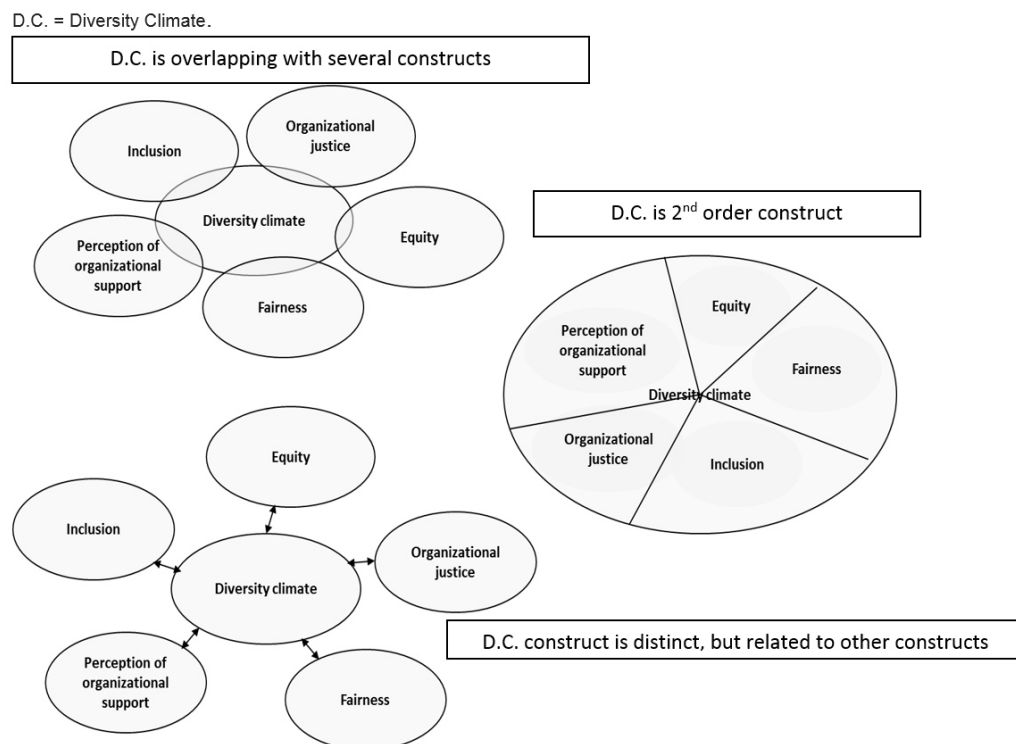
Leslie and Gelfand (2008) conducted a study to determine whether positive climate for diversity and organizational justice are distinct concepts. They demonstrated that, although related, positive climate for diversity reflects the extent to which members of different social groups feel treated in a fair manner but go further by encompassing how employees perceive that the organization values diversity and acts to promote it.

As a result, diversity climate research has not clearly established whether diversity climate is a distinct construct by itself or whether there exists some degree of conceptual overlapping with other constructs (Figure A1.2). This may also echo the need to fuel the debate on the link between climate and culture towards diversity in the wake of Denison (1996). To our

knowledge, the nature of the potential link with neighboring concepts has also never been explored. Future research should address the complex links between diversity climate and its neighboring concepts.

Scholars tend to agree that diversity climate is a complex and multidimensional construct (Herdman and McMillan-Capehart, 2010). However, they have failed to date, to achieve consensus on its definition, boundaries and dimensions. There is thus an urgent need for diversity climate researchers to fill this gap by developing a common understanding about the very nature of diversity climate. As long as this question remains unanswered the issue of construct validity remains at stake. For instance, discriminant validity cannot be properly verified since its assessment would significantly differ for each of the three options discussed above.

Figure A1. 2: Conceptual overlapping, second-order construct or distinct constructs?



Inconsistencies between conceptualization and operationalization

Throughout the analysis, the comparison of the conceptual definitions and associated measurements revealed some striking misalignments. Moreover, certain measurement instruments were found to target several competing realities and subjects.

Table A1. 5: Subject of research (who perceives) and target of perceptions

	Research subject and target				
	Perception Studies involving self-report measures	Non perception Studies involving 'hard' measures	Perception for self	Perception for under-represented groups	Perception for others / the group
Number of studies	50	6	27	9	29
% of studies	96%	12%	52%	17%	56%

Perceptions towards 'self' versus perceptions towards others. An organizational climate is rooted in perceptions and interpretations made by members of the organization (Katz and Kahn, 1978). Accordingly, Table A1.5 shows that all empirical studies but two (50 out of 52) captured diversity climate through individuals' perceptions. In such case, the subject of analysis is the individual him/herself who personally perceives 'something' about a target. However, the target of this individual perception was found to vary significantly across studies. In some, the respondent is asked about his/her perception for him/herself (e.g. Mor Barak et al, 1998; McKay et al., 2008) while other studies focused on the respondent's perception towards minority groups (e.g. Kossek and Zonia, 1993; Hopkins et al, 2001; Kossek et al., 2003). We also found that several measures addressed distinct identity sub-groups. Yet, other authors have studied individual perceptions vis-à-vis all participants in the organization regardless of their group identity (e.g. Mc Kay et al, 2007; Avery et al, 2007). In future research, measures 'for oneself' should be dismissed as non-climate measures (Dwertmann et al., 2016).

Objective versus self-reported measures. Only 6 studies were found to be concerned with the use of objective indicators as part of their operationalization of diversity climate (see Table 5),

with workforce composition and heterogeneity being the most recurrent aspects being measured (Kossek and Zonia, 1993; McKay and Avery, 2006). For instance, McKay and Avery (2006) captured workforce heterogeneity as a direct measure of diversity climate. Workforce composition was often analyzed in absolute terms. Only one study (Pugh et al., 2008) was found to capture it in relative terms (i.e. workforce heterogeneity relative to the heterogeneity of the community in which the organization was located). Such measures challenge climate as a ‘perception’. If objective workforce composition is of extreme interest – what does a positive diversity climate mean in the absence of objective diversity? – we believe that future research should nonetheless still differentiate objective workforce composition from subjective diversity climate variables.

Misalignments between conceptualization and operationalization. Across the 52 empirical studies that were reviewed, we scrutinized both conceptual definitions and their associated measures (see Appendices 2 and 3) which led us to another criticism of the current diversity climate literature. Our analysis shows that although a majority of definitions were multidimensional, only 12 studies explicitly used scales that captured several dimensions. The following examples illustrate the most recurring misalignments that were identified throughout our analysis.

The definition proposed by Mor Barak et al. (1998) refers to “employee behaviors and attitudes that are grounded in perceptions of the organizational context related to women and minorities”. However, when it comes to the actual measure, these authors (as well as all those who have used their definition) did not analyze the respondents’ perceptions regarding these two groups. Instead, they measured the respondents’ perceptions towards themselves or towards all employees in general. (e.g. Mor Barak et al., 1998; McKay et al., 2007).

Furthermore, Mor Barak et al. (1998) grounded their definition of diversity climate within the organizational climate conceptual framework (Reichers and Schneider, 1990). However, they developed a measure that includes dimensions such as personal diversity value and personal comfort with diversity. These dimensions specifically target the respondents’ individual values and attitudes rather than what they perceive about their employing organization. It may even occur that an individual’s valuation of diversity and personal comfort with diversity is at odds with his/her organizational diversity climate perception.

Triana and Garcia (2009) tried to remedy this limitation by focusing their definition on organizational efforts to promote diversity. They justified their choice by the fact that the

definitions provided by Kossek and Zonia (1993) and Mor Barak et al. (1998) concentrate on individual attitudes whereas their intention was to adopt an organizational approach. However, within the five-item scale they developed, one item concerned the perception that "managing diversity helped my organization to be more effective", referring thereby to the perception of an outcome of diversity management, not the perception of how diversity is valued or promoted by the organization.

In their definition, McKay et al. (2008) referred to the integration of under-represented people into the work environment. However, none of their scale's four items specifically targets minority populations, as they address diversity for all employees in their measure.

Buttner et al. (2012) is the only study we found that empirically compared well-established diversity climate measures, those of Mor Barak et al. (1998) and Chrobot-Mason (2003). The first scale includes two subscales: organizational fairness; and organizational inclusion. Meanwhile, the Diversity Promises scale from Chrobot-Mason (2003) captures employees' expectations towards an organization's diversity policy. The authors demonstrated that these two scales measure distinct dimensions, providing further evidence about the multidimensionality of the diversity climate construct.

Finally, diversity climate research is also inconsistent regarding the nature or identity of the actors that enable the diversity climate of organizations. Some authors refer to the overall 'organization' in its commitment to diversity, while others focus on top management, or simply managers. Besides, several studies have clearly distinguished such different players and studied their relative influence separately, such as Herdman and McMilland-Capehart (2010) investigating the role of managers in the employees' perception of a pro-diversity climate. Furthermore, a number of studies were found to have a misalignment between their conceptualization and operationalization as regards who engenders diversity climate perceptions. For instance, a number of studies identified 'the organization' in their definition, but their associated measures focused on 'managers' or on 'top management' (e.g. McKay et al., 2007; Leslie and Gelfand, 2008; Volpone et al., 2012).

The lack of content validity resulting from the above inconsistencies is a serious threat to the overall validity of this body of knowledge. As a consequence, the predictive validity of diversity climate research is at stake, jeopardizing the practical relevance of diversity climate research.

In summary, these are the dimensions according to which all articles in the scope of our systematic review of diversity climate can be classified: level of analysis, diversity climate variable as antecedent/outcome, research focus, societal context, subject of research (who

perceives), target or perceptions (what is being perceived), use of objective vs subjective variables, diversity climate as one-dimensional/ as multi-dimensional. Tables 2 to 5 (above) and 6 (below) give a precise quantification of articles included in our review along these dimensions.

Discussion, reconstruction and directions for future research

We have argued that diversity climate research deserves a critical introspection before it can be taken any further. Several conceptual and methodological pitfalls are jeopardizing the validity and applicability of current diversity climate research. The application of the construction-selection construct development process of Van Campenhoudt and Quivy's (2011) throughout a systematic review (Tranfield et al., 2003), has allowed us to open the diversity climate 'black box' and to meticulously "deconstruct" it. Our results converge towards a conceptual "reconstruction" of the diversity climate concept that is consistent with the various sub-streams and understandings within diversity climate research. This novel and encompassing view of diversity climate triggers an array of research avenues. It also has a number of implications for both research and practice.

Diversity climate: from empty box to black box?

The analysis of the existing diversity climate definitions confirms that diversity climate is a multidimensional notion that is still not stabilized regarding its content and associated dimensions. The notion of diversity climate has also been recurrently linked to important concepts from both the organizational behavior and the human resources management fields (such as social integration, inclusion...), but without any clear distinctive conceptualization.

Opening the diversity climate black box has resulted in highlighting several inconsistencies. While a majority of studies adopts the individual level, others use a group or an organizational perspective. Diversity climate measurement is either based on subjective data (perception) or objective data (demographics). Authors capture diversity climate by concentrating sometimes on policies (processes), and at other times on their outcomes, or on employee attitudes as predictors of behaviors (or even employee actual behavior). The resulting lack of validity and robustness has raised serious concern for both research and practice.

Scholars and practitioners are now facing two main avenues of action. The first is to simply do

away with diversity climate when interest is rather on related concepts that are well-established in social sciences, such as procedural or distributive justice. In such case, we recommend abandoning the “diversity climate” construct. There is great value and need to investigate issues such as organizational justice perceptions, to study how employees are being treated or feeling included. Nonetheless, it is improper to use the term “diversity climate” when such established concepts can be used directly. The ever-growing attention on diversity climate from both the academic and practitioners’ spheres does not imply that any attitude or perception should be categorized as diversity climate. On the contrary, this suggests that greater care and rigor are needed to better accompany organizations who wish to engage the complex path of diversity climate management.

For those whose interest is clearly on working on diversity climate, the second alternative is to rely on the use of a stable and integrated multi-dimensional construct. This paper aims at being a steppingstone towards reaching a consensual conceptualization and operationalization of diversity climate. The next subsection introduces the diversity climate conceptualization that was derived from the results of our analysis.

Reconstructing diversity climate

Our in-depth literature analysis allows us to ground a robust conceptual reconstruction of the diversity climate concept (thus reinforcing its conceptual validity). The analysis of the conceptual definitions, as well as their associated measures, allowed us, three authors, to identify three dimensions that address the core facets of diversity climate in independent coding sessions: intentionality, programming, and praxis. These three distinct but combined elements respectively correspond to elements of: assertiveness (explicit affirmation of being pro-diversity), programming (implementation of organizational policies, processes, procedures and standards to promote diversity), and behavioral aspects (displaying the expected attitudes and behaviors). This conceptualization is highly rooted in the analysis of the existing definitions since, among the 36 ranked publications in our scope that explicitly propose a definition of diversity climate, 95% fit with at least one of the three emerging dimensions, and 58% with at least two dimensions (see Table A1.6). However much these dimensions implicitly underlie existing definitions, no previous author had identified them as relevant.

ARTICLE 1

Table A1. 6: Diversity climate reconceptualization addressed by existing definitions

Number of dimensions addressed by the definitions	Dimensions addressed	Number of publications	% of publications
Three dimensions	Intentionality & Programmatic & Praxis	3	8%
Two dimensions	Intentionality & Programmatic	8	22%
	Intentionality & Praxis	2	6%
	Programmatic & Praxis	8	22%
One dimension	Intentionality	3	8%
	Programmatic	4	11%
	Praxis	7	19%

We thus propose to define diversity climate as *the shared perception by employees of intent, programs, attitudes and behaviors in favor of visible or invisible forms of diversity relevant to the organization's social context*. This three-faceted and contextualized definition of diversity climate answers the need for more consistency and more contextualization that our systematic review has uncovered. Articulating diversity climate around the notions of intention, programming and praxis within a specific social context anchors diversity climate into a coherent whole, yet leaving room for its contextualization to specific contexts and therefore to specific diversity strands. This also sends a strong signal to practitioners that diversity is a concrete notion and that its proper management is an opportunity for organizations to express intent, put in place programs, but also to influence attitudes and behaviors relevant to their respective social environments. Our proposed definition clearly focuses on perceptions ‘for others’ rather than for oneself, and in particular for visible or invisible groups relevant to the societal context of the organization, whether the organization wants to follow their mainstream societal context or not. It allows operating at a multiplicity of levels such as the team, organizational and societal levels, taking into account understandings of diversity and discrimination within each society or local context. It focuses on perceptions rather than on objective measures such as objective workforce composition. Finally, it focuses on shared rather than individual perceptions. Table A1.7 below summarizes the developed conceptualization and provides practical illustrations as well as sample measurement items for each of the three elements.

ARTICLE 1

Table A1. 7: The three facets of diversity climate

Components		Intention	Programming	Praxis
Aspect		Assertive	Normative	Behavioral
Definition		Affirmation of being pro-diversity; that is a priority and opportunity for the organization.	Implementation of organizational policies, processes, procedures, and ways of working in favor of diversity, fairness of human resources and management practices, equal treatment or organizational justice.	Attitudes for self and others regarding diverse people and behaviors of players in the organization (managers, employees) towards minority groups.
Illustration		<p>The top management explicitly indicates diversity supportive policies to be adopted and behaviors rewarded.</p> <p>It communicates that diversity is welcomed and valued in the organization, consistently with the objectives for the organization.</p> <p>It sends a clear, persuasive and credible message to incumbents, which allows them to focus their attention and efforts on organizational expectations for diversity.</p>	<p>The deployment of formal policies and procedures in favor of diversity and the design of non-discriminant processes (HR, purchasing, etc.) to make decisions and distribute outcomes will encourage the perception of equity for all employees.</p> <p>The offer of specific organizational support for under-represented employees reinforces their perception of being effectively supported and that diversity is welcomed in the organization.</p>	<p>The managers apply non-discriminant ways of managing, giving information and interacting in the same way with all employees.</p> <p>They take into account the individual needs regardless of their group membership and make sure minorities are as involved as others.</p> <p>The whole incumbents respect the differences of others and encourage different points of view, in team-work and individual interactions.</p> <p>They are influenced by the behaviors and practices of others, respecting and valuing diversity.</p>

ARTICLE 1

Measurement (Examples of existing items)	<p>“The head of my company or organization is committed to diversity at my workplace” (Avery et al., 2007)</p> <p>“Upper management is committed to promoting diversity” (Leslie and Gelfand, 2008)</p> <p>“My organization puts a lot of effort into diversity management” (Triana and Garcia, 2009)</p> <p>“This organization’s actions demonstrate complete commitment to diversity with inclusion” (Chung and Jackson, 2015)</p>	<p>“Support/understanding of unique issues is provided for employees of minority groups” (Chrobot-Mason, 2003)</p> <p>“[The Company] maintains a diversity friendly work environment” (Mc Kay et al., 2008)</p> <p>“[The company] makes it easy for people from diverse backgrounds to fit in and be accepted” (Pugh et al., 2008)</p> <p>“We have a formal diversity policy and program in this [organization]” (Herdman and McMillan-Capehart, 2010)</p>	<p>“In my team, members make an extra effort to listen to people of different ethnicity, gender, and/or age” (Hobman et al., 2004)</p> <p>“I feel that my immediate manager/supervisor does a good job of managing people with diverse backgrounds” (Pugh et al., 2008)</p> <p>“My work unit is valued for the different perspectives that we bring to the organization” (Parks et al., 2008)</p> <p>“Leaders hold themselves and others accountable for progress in diversity” (Kaplan et al., 2011)</p>
---	--	--	---

Directions for future research

We hope our work will encourage scholars to either abandon the concept of diversity climate in order to use the established concept relevant for their research, or to better specify diversity climate both conceptually and operationally along our suggested recommendations. We are convinced that strengthening the content validity of the diversity climate construct is the next step forward in diversity climate research.

First of all, we call for the development of a reliable and valid measure for diversity climate based on our newly introduced three-faceted conceptualization. It is puzzling that numerous scholars have felt the need to develop new scales to measure diversity climate, whereas earlier studies had already developed and validated relevant – albeit partial - measures. Indeed, we noted that only 7 studies had reused existing scales without any change (e.g. Mor Barak et al., 1998; McKay et al., 2008.). The exhaustive analysis of the 34 ranked empirical studies measuring diversity climate revealed the existence of a pool of 87 distinct items that could be a good starting point in the development of a new measure. A number of these items capture components of our new conceptualization, whereas others are inconsistent with it as they measure something else: an individual psychological climate or some other aspect such as outcome perceptions or objective workforce composition. We therefore call for a particular research effort in terms of developing a reliable scale starting with this very comprehensive pool of 87 items. The next step is therefore a pilot study with the objective of purifying the existing pool of items by removing irrelevant and redundant items.

Second, conceptualizing diversity management as intentions, programs and behaviors/attitudes and diversity climate as the perception thereof has the potential to complement or even challenge established distinctions in the literature. We think for instance about the distinction between the ‘discrimination and fairness’ paradigm on the one hand, and the ‘learning and effectiveness’ paradigm on the other hand (Thomas and Ely, 1996), or about the distinction between ‘diversity’ and ‘inclusion’ (Roberson, 2006). It is surprising that in spite of the growth in the body of research on diversity climate, only a very recent review of the literature (Dwertmann et al., 2016) pointed to the absence of linkage between existing diversity climate research and the discrimination/fairness versus synergy distinction. These authors provide a first attempt to sort out existing diversity climate measurement items along these concepts. As for the diversity/inclusion distinction, Roberson (2006) admitted in the discussion section of her paper that the binary distinction between diversity and inclusion was likely not representative of diversity management’s empirical complexity. Many items in Roberson’s

study load highly on both diversity and inclusion dimensions. We therefore contend that future diversity climate research should test these competing categorizations and try to integrate them in one framework or retain the most robust one.

Thirdly, most studies were carried out in single organizations with no attempt to replicate them in different organizations, industries or societal contexts. We encourage diversity climate researchers to replicate existing studies with the purpose of strengthening the external validity of existing scholarship. Future research should also investigate the importance of national and cultural contexts when addressing diversity climate. To adapt their diversity management across countries, multinational companies may be interested in comparing diversity climates across sites located in different countries, especially considering that they may have a common intentionality for developing diversity and similar diversity policies, but not necessarily similar diversity attitudinal and behavioral outcomes. Recent cross-cultural diversity management research has started raising this issue (Stoermer et al., 2016).

Fourth, we consider diversity climate as an organizational climate. It is thus fundamental to better understand how shared perceptions emerge and develop. In particular, scholars could identify if outcome measures such as job satisfaction, turnover or organizational commitment are influenced more by intention, programming and praxis components, or by a combination of these three facets taken together. Moreover, future research efforts should be dedicated to investigating the relationship between organizational diversity climate and perceptions at the individual level (i.e., psychological climate perceptions).

Fifth, considering diversity climate as an organizational construct, we invite scholars to preferably focus on organization-level outcomes, too rarely studied. If organizations invest in diversity management, they expect a subsequent return on their investment. Such outcomes include profitability, global productivity, or turnover.

Sixth, there is an urgent need for further identifying the antecedents and contingent factors of diversity climate, as well as assessing their impact on diversity climate as a dependent variable. We would like to encourage scholars to more consider contingent variables such as size, industry, organizational structure, or financial resources invested in diversity management policies. It also seems very interesting to explore diversity climate taking into account new organizational models, such as the development of the extended enterprise (Post et al., 2002) which considers the organization to be porous to its broader environment and prone to developing new ways of working in response to it. The assessment of diversity climate in several social, sectorial and national contexts will allow a better understanding of the

mechanisms that govern the functioning of diversity climate. As potential antecedents, HRM practices in favor of diversity along with their consistency with other organizational policies (such as internal/external communication or procurement strategy) might play a key role in fostering a positive diversity climate. Another research avenue lies in the study of the links between diversity climate perceptions and markets' diversification and innovation policies. Indeed, such policies are often cited as being the main reasons for organizations to promote diversity (Thomas and Ely, 1996).

Finally, the relationship between diversity climate and the concepts that are semantically related remains to be clarified. We concur with others that organizational justice, perceived organizational support, fairness, equity and inclusion are concepts that are beyond the boundaries of the diversity climate concept. It is now essential to further explore the nature of the relationships between diversity climate and its neighboring concepts based on strong theoretical foundations and empirical investigation. Future research may also fuel the 'culture versus climate' debate (Denison, 1996) by investigating issues such as the relationship between diversity climate and organizational culture.

Conclusion

The diversity climate construct has been fostering increasing attention for the last 20 years. It has been identified as a factor that enhances the positive effects of a diverse workforce. Yet, research has still not provided a consensus on what diversity climate is and how it can be measured.

Our study has significant theoretical and managerial implications. Theoretically, we provide a reconceptualization grounded in the extant literature and a meticulous analysis of existing definitions. We have also provided detailed recommendations to advance on the path of developing a robust measure for diversity climate, a necessary step to further explore organizational outcomes, boundaries conditions, and antecedents of diversity climate.

The reconstruction of diversity climate also entails strong managerial implications. The low validity of the results provided by diversity climate research may limit the ability for academics to convince leaders, human resources or diversity managers to seriously invest in this area. The operationalization of diversity climate based on the newly three-faceted conceptualization provides practitioners with concrete and meaningful ways of questioning their existing diversity

management practices. It is time to develop a robust measure based on these three facets in order to first enable organizations to properly assess their diversity climate but also to help them efficiently implement diversity action plans and processes. Furthermore, the emphasis on the importance of both organizational and societal contexts will help practitioners to better tailor diversity initiatives to these contexts.

The current societal context keeps sending alarming signals of human rights regression and of an increasing denial of the benefits of diversity. We sincerely hope that working towards strengthening the validity of the diversity climate concept will offer food for thought to better apprehend how societal diversity climate can impact and be impacted by austerity policies.

3. CONCLUSION DE LA PARTIE I

Nous présentons dans cette conclusion de notre premier article la synthèse des résultats et les contributions majeurs académiques et managériales. Les résultats de cet article consistent en l'analyse des incohérences et défaillances dans l'utilisation du concept de climat diversité, en termes d'ancrage théorique et de niveaux d'analyses, de prédominance du contexte anglo-saxon, de dimensionalité du concept et enfin de mesure. Les contributions majeures de cette recherche sont le développement d'un nouveau cadre conceptuel pour l'étude du climat diversité suivant une approche structurelle, et une nouvelle définition proposée qui répond aux difficultés précédemment soulevées.

3.1.Synthèse des résultats

Notre analyse de la littérature du climat diversité a mis en exergue plusieurs incohérences conceptuelles et méthodologiques. Nous avons ainsi constaté les limites déjà relevées, et nous les avons complétées, confirmant par conséquent la pertinence du besoin de clarification du concept. En synthèse, nous avons notamment relevé les limites suivantes qui sont de quatre ordres majeurs :

- (1) Le cadre théorique du climat diversité et ses niveaux d'analyse.
- (2) La contextualisation anglo-saxonne du climat diversité.
- (3) La conceptualisation multidimensionnelle du climat diversité.
- (4) L'incohérence des instruments de mesure du climat diversité.

Le cadre théorique du climat diversité et ses niveaux d'analyse évoluent suivant deux périodes distinctes. Du début des années 1990 jusqu'au milieu des années 2000, le courant de recherche sur le climat diversité s'est concentré presque exclusivement sur un niveau d'analyse individuel. Ces auteurs s'appuient sur le cadre dit du *climat psychologique*, conceptualisé au

niveau exclusivement individuel (James et al., 1990). Leur objectif est dans ce cadre d'identifier les effets de la perception individuelle d'un climat favorable à la diversité, sur différentes attitudes et comportements des salariés. Cette approche vise en particulier à explorer les réponses différenciées des salariés selon différents critères tels que le genre ou l'appartenance à une race / ethnie. Comme le montre le tableau 9, le niveau d'analyse individuel reste encore prédominant dans la littérature actuelle du climat diversité.

La deuxième période, du milieu des années 2000 jusqu'à aujourd'hui, se caractérise par l'émergence d'une approche organisationnelle plutôt qu'individuelle du climat diversité. Le *climat psychologique* est défini comme « les significations qu'un individu attache à un contexte de travail, tandis que les climats organisationnels sont les caractéristiques sommées, moyennisées que les gens attachent à un contexte particulier » (Schneider & Reichers, 1983, p. 19). A un niveau supérieur, huit études ont ainsi exploré le climat diversité agrégé au niveau d'une unité / équipe / groupe, tandis que six se concentraient sur le niveau organisationnel. Cette évolution fait écho au développement de la littérature des climats organisationnels (Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983). Or, un nombre significatif d'auteurs fait référence au cadre théorique des climats organisationnels, alors mêmes lorsqu'ils étudient in fine le climat diversité au niveau individuel. L'adoption du cadre théorique des climats organisationnels impose de considérer le climat comme une perception partagée, étant un construit de niveau supérieur. Dwertmann et al. (2016) soulignaient déjà que les niveaux d'analyse du climat diversité semblent plus considérés par commodité que guidés par une réflexion théorique. In fine, deux courants de recherche sur le climat diversité sont juxtaposés sans réellement se rencontrer.

Tableau 9: Niveaux d'analyse des études sur le climat diversité

	Niveaux d'analyse			
	<i>Individuel</i>	<i>Equipe / Groupe</i>	<i>Organisation</i>	<i>Société</i>
Nombre d'articles	41	8	6	0
% du total	77%	15%	11%	0%

La contextualisation prédominante du climat diversité dans le contexte américain dans lequel il a émergé limite aujourd'hui son développement. Les trois quarts des articles publiés concernant le climat diversité l'ont été dans un contexte anglo-saxon (Tableau 10). Cette

prédominance d'études dans un contexte social et sociétal spécifique génère un travers dans les résultats produits. En effet, nombre d'auteurs ont étudié les effets du climat diversité d'un point de vue de la race / ethnie catégorisée notamment entre Blancs / Non Blancs. Si ces critères sont adaptés à la société américaine, ils ne sont plus pertinents dans d'autres pays. Ceci rend peu généralisables les travaux réalisés à d'autre contextes nationaux, et limite donc leur portée et leur diffusion. En outre, nous n'avons trouvé aucune étude qui tentait de reproduire les résultats obtenus dans un pays donné à un autre contexte sociétal. Or, l'importance du contexte dans lequel s'ancre la recherche est crucial pour l'étude de la diversité (Syed & Özbilgin, 2009 ; Chanlat et al., 2013a ; Klarsfeld et al., 2014 ; Özbilgin & Chanlat, 2017).

Tableau 10: Contextes de recherche des études sur le climat diversité

	Contextes de recherche			
	Amerique du Nord / Australie	Amerique du Sud / Afrique	Europe	Asie / Moyen Orient
Nombre d'articles	40	0	7	6
% du total	75%	0%	13%	11%

La conceptualisation multidimensionnelle du climat diversité semble aujourd'hui partagée par les auteurs du domaine. Le climat de diversité s'est avéré être fréquemment défini avec une phrase à double entrée, combinant au moins deux notions distinctes. En revanche, aucun consensus n'a émergé quant aux différentes dimensions qui le composent. De nombreuses études ont de plus redéfini et reconceptualisé le climat de diversité. La variété des définitions et des dimensions proposées crée aujourd'hui de la confusion autour du concept, et s'oppose à une compréhension claire et homogène du climat diversité. D'autant plus que les différentes dimensions proposées présentent deux limites fortes. Premièrement, elles ne sont pas toujours alignées avec soit le cadre théorique des climats, lorsqu'elles évoquent par exemple le confort personnel des répondants vis-à-vis de la diversité et non leur estimation de leur environnement de travail (ex : Kossek and Zonia, 1993 ; Mor Barak et al., 1998), soit la mesure opérationnalisée ensuite pour l'évaluer empiriquement lorsqu'elle ne reflète pas correctement les dimensions ou la définition du concept (ex : McKay et al., 2008). Deuxièmement, la nature des dimensions proposées du climat diversité a créé une confusion dommageable avec d'autres concepts. Plusieurs auteurs ont en effet considéré des dimensions composant le climat diversité

comme la justice organisationnelle, l'équité ou le support organisationnel par exemple. Or ce sont des construits à part entière et déjà bien définis et établis dans la littérature. Par conséquent, la recherche sur le climat de diversité n'a pas réussi à clairement établir si le climat de diversité est un construit distinct qui existe par lui-même.

Les instruments de mesure du climat diversité montrent des incohérences fortes. La comparaison des définitions conceptuelles et des mesures associées du climat diversité révèle des incohérences d'alignement assez frappantes, déjà identifiées ou que nous avons nouvellement soulevées. Elles sont synthétisées dans le tableau 11. Premièrement, quelques études ont utilisé des indicateurs objectifs pour estimer le climat diversité, tels que la composition de la main-d'œuvre ou son hétérogénéité (McKay & Avery, 2006 ; Pugh et al., 2008). Même si la composition objective de la main-d'œuvre est d'un intérêt certain, de telles mesures de la diversité ne peuvent servir à apprécier le climat de diversité intrinsèquement défini comme une perception et crée une confusion entre une variable que le climat diversité est censé modérer (la diversité objective de la main d'œuvre) et le climat diversité lui-même.

Tableau 11: Limites constatées dans la mesure du climat diversité

Limites identifiées	Auteurs ayant initialement identifiés la limite
Manque d'alignement entre la définition du concept et les dimensions mesurées	Chrobot-Mason & Aramovich (2013)
Mesure de niveau individuel non agrégée alors que l'auteur s'appuie sur le cadre conceptuel des climats organisationnels	McKay & Avery (2015)
Dominance de la dimension équité & discrimination sur la perspective de synergie	Dwertmann et al. (2016)
Utilisation de données démographiques de la composition des effectifs plutôt que des perceptions	Article 1
Variétés des cibles de perception pour soi, envers des catégories de salariés ou l'ensemble des salariés	Article 1
Désignation de catégories de salariés ciblés comme minoritaires empêchant l'utilisation de la mesure dans d'autres contextes sociaux ou des comparaisons internationales	Article 1

Deuxièmement, la cible de la perception est variable lorsque les répondants sont interrogés concernant le climat diversité de leur organisation (Tableau 12). Dans certains cas, ils sont interrogés sur leur perception pour eux-mêmes, tandis que dans d'autres ils le sont à l'égard des groupes minoritaires, ou bien encore vis-à-vis de l'ensemble des salariés sans référence à un groupe particulier. Or, le climat est une appréciation de l'environnement de travail, et à ce titre ne doit pas être une évaluation de la satisfaction personnelle des répondants. Toute mesure sollicitant une appréciation pour soi-même doit donc être écartée. Troisièmement, bien que la majorité des définitions du climat diversité sont multidimensionnelles, la plupart des échelles de mesure utilisées sont ensuite uni-dimensionnelles, et seule une minorité reflètent les différentes dimensions présentées.

Tableau 12: Cibles des mesures dans les études sur le climat diversité

	Cibles de mesure				
	<i>Perception</i>	<i>Non perception</i>	<i>Perception pour soi-même</i>	<i>Perception pour des groupes sous-représentés</i>	<i>Perception pour les autres</i>
Nombre d'articles	51	6	27	9	30
% du total	96%	11%	51%	17%	57%

Notre analyse de la littérature du climat diversité confirme donc la nécessité de repositionner le concept, son ancrage théorique, sa définition et plus tard son opérationnalisation de façon cohérente. Sous peine de quoi, son existence même pourrait être remise en cause, compte tenu des recouvrements importants avec d'autres concepts et de la confusion importante qui règne quant à sa définition et son périmètre. Les incohérences conceptuelles identifiées mettent en effet en cause la validité interne et externe du climat diversité, tel qu'il est traité dans la littérature à ce jour. C'est pourquoi nous avons proposé de sortir de l'impasse actuelle dans laquelle le concept semble être, en développant une nouvelle conceptualisation inscrite dans un nouveau paradigme d'analyse.

3.2. Contributions majeures

La contribution majeure de ce premier article est une nouvelle conceptualisation du climat de diversité. Elle est articulée autour de trois composantes : l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis* (Tableau 13). Ces trois dimensions combinées correspondent respectivement à des composantes : assertive (affirmation explicite d'être en faveur de la diversité), de programmatique (mise en œuvre de politiques, processus, procédures et normes pour promouvoir la diversité) et comportementale (les attitudes et comportements attendus et valorisés au regard de la diversité). Cette reconceptualisation du climat diversité résulte de l'analyse des définitions et dimensions précédemment définies dans la littérature, et des instruments de mesure développés en regard. Ainsi, parmi les 36 publications classées dans les journaux reconnus par le CNRS, et qui proposent explicitement une définition du climat de diversité, 95% correspondent à au moins l'une des trois dimensions proposées, et 58% à au moins deux dimensions. Cette reconceptualisation se situe enfin à un niveau supérieur, par opposition au climat psychologique de niveau individuel, et s'appuie à ce titre sur le cadre théorique des climats organisationnels (Reichers & Schneider, 1990 ; Schneider & Reichers, 1983).

Tableau 13: Les trois facettes du climat diversité

Dimensions	Intentionnalité	Programmation	Praxis
Aspect	Assertif	Normatif	Comportemental
Contenu	Intention d’être en faveur de la diversité et que c’est une priorité et opportunité pour l’organisation.	Politiques, processus et procédures organisationnelles en faveur de la diversité, équité des pratiques de gestion des ressources humaines et de management, égalité de traitement et justice organisationnelle.	Attitudes et comportements des acteurs de l’organisation (managers, employés) envers les minorités et personnes différentes.
Illustration	<p>Le top management indique explicitement les politiques en faveur de la diversité à adopter et les comportements récompensés.</p> <p>Il communique que la diversité est bienvenue et valorisée dans l’organisation, en cohérence avec les objectifs de l’organisation.</p> <p>Ce faisant, il envoie un message clair, persuasif et crédible aux membres de l’organisation, leur permettant de centrer leurs efforts sur les attentes de l’organisation au regard de la diversité.</p>	<p>Le déploiement de politiques et procédures formelles en faveur de la diversité.</p> <p>L’élaboration de processus non discriminants (GRH, achats...) qui encouragent la perception d’équité pour tous.</p> <p>La proposition d’un support organisationnel pour les populations sous-représentées qui renforce leur sentiment d’être effectivement soutenu et bienvenu.</p>	<p>Les managers gèrent leurs équipes de façon non-discriminante, en partageant les informations et interagissant de la même manière avec tous les salariés.</p> <p>Ils prennent en compte les besoins de chacun, sans considération de leur groupe d’appartenance et s’assurent que les minorités sont impliquées au même titre que les autres salariés.</p> <p>Les membres de l’organisation respectent les différences chez autrui et encouragent les différences de points de vue dans les échanges individuels ou en groupes de travail.</p>

Cette nouvelle conceptualisation du climat diversité s'exonère volontairement des paradigmes du management de la diversité. Dwertman et al. (2016) ont récemment synthétisés les paradigmes qui sous-tendent le management de la diversité au sein des organisations, entre celui de *fairness and discrimination* versus celui de *synergy*. Ces deux paradigmes synthétisent efficacement les objectifs des organisations à développer un management effectif de la diversité, faisant écho aux trois paradigmes de Thomas & Ely (1996), que sont (a) *discrimination and fairness*, (b) *access and legitimacy* et (c) *learning and effectiveness*. Il serait donc légitime de s'attendre à ce que le climat diversité perçu par les salariés reflète ces deux paradigmes, considérant les signaux spécifiques envoyés par l'organisation à ses salariés, au regard du management de la diversité mis en place en fonction du paradigme dans lequel elle s'inscrit. Or, Dwertman et al. (2016) relèvent eux-mêmes l'incapacité des opérationnalisations du climat diversité à couvrir distinctivement ces deux paradigmes. Ils constatent une prédominance de la perspective de *fairness and discrimination* sur la perspective de *synergy* dans les mesures existantes du climat diversité. Bien que ne remettant pas en question la pertinence des paradigmes existants pour le management de la diversité, la reconceptualisation invite à une nouvelle approche pour l'analyse du climat diversité, afin de sortir de cette défaillance.

Avec une approche structurelle, notre reconceptualisation du climat diversité se veut disruptive. En s'appuyant non plus sur le reflet des motivations de l'organisation à investir dans le management de la diversité ou bien des concepts corrélés, la reconceptualisation proposée offre une grille de lecture innovante du climat diversité. Nous nous appuyons pour ce faire sur le cadre conceptuel *HRM system structure* d'Arthur et Boyles (2007). Arthur et Boyles (2007)⁹ définissent le climat de GRH comme la perception et l'interprétation partagée par les salariés du sens qu'ils donnent aux principes, politiques, programmes et pratiques de GRH dans l'organisation. Le climat perçu est ainsi dernière composante de leur modèle, reflétant les autres composantes du système telles qu'interprétées par les salariés (Tableau 14). Ils indiquent de plus le niveau de chaque composante du système et est la source la mieux à même de nous en informer. Le climat est considéré dans le modèle comme l'agrégation partagée de perceptions à un niveau supérieur, perceptions recueillies auprès des salariés et des managers de premier niveau. En cohérence avec la littérature des climats organisationnels, ils expliquent que le climat dérive de la perception qu'ont les salariés des attentes et des récompenses

⁹ Développé dans notre deuxième article.

organisationnelles au regard des dimensions précédentes. Dans notre travail de recherche, nous étendons ce modèle, développé à l'origine au regard de la GRH, au management de la diversité plus particulièrement.

Tableau 14: Levels-based framework for HR system construct components

HR system construct component	Proposed unit property of construct component	Proposed source level of component (who to ask)
HR principles	Global	Org-level business leader(s)
HR policies	Global	Org-level HRM leader(s)
HR programs	Global	Org-level HRM leader(s)
HR practices	Shared or configural	Lower-level managers and employees
HR climate	Shared or configural	Lower-level managers and employees

Source : Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. Human Resource Management Review, 17(1), 77–92.

Ce cadre conceptuel a déjà inspiré Kulik (2014) pour définir le *diversity management system components* (Tableau 15), dérivé de la typologie des niveaux structurels du système de GRH d'Arthur et Boyles (2007). Dans le système à cinq composantes du management de la diversité de Kulik (2014), le climat diversité est donc le cinquième et dernier élément. Le climat diversité y est considéré comme le reflet des niveaux supérieurs, résultant de la perception et l'interprétation partagée qui en sont fait par les salariés. Il est ainsi défini comme « *les perceptions et les interprétations partagées des employés [au niveau de l'unité] du sens des paradigmes, des politiques et des programmes de diversité dans l'organisation* » (Kulik, 2014, p.132). Ce cadre conceptuel est ainsi cohérent et aligné avec la théorie des climats organisationnels qui nous semble la plus adaptée pour l'étude du climat diversité, le considérant comme une dimension perceptuelle et partagée.

Tableau 15: Diversity management system components

<p>Diversity system component</p> <p>Diversity paradigms: Value, beliefs and norms about how diversity should be managed</p> <p>Diversity policies: Organizational goals or objectives for managing human resources</p> <p>Diversity programs: The set of formal diversity activities used in the organization</p>
<p>Diversity practices; The implementation and experience of an organization's diversity programmes by lower level managers and employees</p> <p>Diversity climate: Shared employee perceptions and interpretation of the meaning of diversity paradigms, policies, programmes in the organization</p>

Source : Kulik, C. T. (2014). *Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management*. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.

La seconde contribution majeure de ce premier article est une nouvelle définition du concept de climat diversité. Nous proposons de redéfinir le concept afin de répondre aux limites relevées des définitions précédentes. Il est défini comme « *La perception partagée par les employés des intentions, des programmes, des attitudes et comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation* ». La définition proposée évoque donc une perception partagée par les salariés au sein de l'organisation et interroge leur perception de la situation dans leur environnement de travail et non pour eux-mêmes ou un groupe discriminé en particulier. Elle reflète ensuite les trois dimensions identifiées du concept, soit l'*intention*, les *programmes* et les *attitudes et comportements*, en cohérence avec la reconceptualisation proposée. Enfin, dans notre perspective de proposer un concept adaptable au travers de différents contextes et cultures et en cohérence avec le paradigme post-positiviste dans lequel nous inscrivons cette recherche, la définition proposée permet de s'adapter à toutes les formes pertinentes de diversité. Elle a pour ambition à la fois de répondre à la nécessité de

contextualisation dans l'étude du climat diversité, et de permettre une étude qui soit transposable à travers différents pays et cultures.

3.3.Limites

Cette première recherche présente bien sûr des limites. La première est que la reconceptualisation proposée se fonde uniquement sur l'analyse des définitions et opérationnalisations existantes dans la littérature académique. Nous avons confronté cette reconstruction à l'avis de trois praticiens du management de la diversité d'entreprises différentes, afin de recueillir leur compréhension de la reconceptualisation en trois dimensions, leur avis quant à cette grille de lecture de leur climat diversité, leurs interrogations et propositions. Nous avons intégré leurs retours afin de définir notamment chacune des dimensions. Pour autant, une phase plus conséquente de validation apparente auprès de professionnels et académiques permettrait de renforcer la validité de notre proposition.

Une seconde limite est que la nouvelle conceptualisation proposée du climat diversité reste théorique et n'a pas été empiriquement testée. A ce stade, sa fiabilité et sa validité ne sont pas démontrées. Il reste donc nécessaire d'opérationnaliser le climat diversité, tel que reconstruit en trois dimensions et au travers de différents contextes nationaux et sociaux, afin de lui apporter la validité scientifique nécessaire. Ce sera l'objectif de notre deuxième article.

BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE I

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Alderfer, C. P. C. P., & Smith, K. K. K. (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 35-65.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal Attendance: The Relationships Between Race, Organizational Diversity Cues, and Absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902.
- Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. M. R. (2013). Examining the Draw of Diversity: How Diversity Climate Perceptions Affect Job-Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 52(2), 175-193.
- Barth, I., & Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. Paris, Editions EMS.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bell, M. (2011). *Diversity in organizations*. South-Western, Mason, OH: C. Learning.
- Bennacer, H. (2005). The classroom social climate: development of an adapted scale with French junior high school pupils and prediction of academic. *Revue de Psychoéducation*, 34(2), 233-263.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. London: Transaction Publishers.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.

- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014b). Expanding insights on the diversity climate–performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41–63.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2015). Addressing internal stakeholders’ concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621–633.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 247–258.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, 15(3), 239–258.
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M. E., & Özbilgin, M. (2013a). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international*, vol. 17, 5-13
- Chanlat, J. F., Davel, E., & Dupuis, J. P. (2013b). Cross-Cultural Management, Management Across the World, Routledge, London.
- Chen, X., & Portnoy, R. (2012). A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence From US Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Chung, Y., & Jackson, S. E. (2015). Cracking But Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1495–1515.
- Cole, B., Jones III, R. J., & Russell, L. M. (2016). Racial dissimilarity and diversity climate effect organizational identification. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 314-327.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.

- Commission Européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Unité D3. (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, V., Gouri, E., Rexford, G., & Nathan, H. D. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management*, 13(1), 6-20.
- D'Iribarne, P. (2014). *Penser la diversité du monde*. Le Seuil, Paris.
- Drach-Zahavy, A., & Trogan, R. (2013). Opposites Attract or Attack? The Moderating Role of Diversity Climate in the Team Diversity-Interpersonal Aggression Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 449–457.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D., (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168.
- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2014). Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the Implementation Climate Scale (ICS). *Implementation Science*, 9(1), 157-168.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-50.
- Gelfland, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H., & Schneider, B. (2007). *Discrimination in organizations: An Organizational-Level systems perspective*. CAHRS Working Paper # 07-08.
- Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). International Journal of Organizational Analysis Interpersonal communication and diversity climate: promoting workforce localization in the UAE. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 364 – 377.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Goyal, S., Shrivastava, S., & School, R. B. (2013). Organizational Diversity Climate: Review of Models and Measurement. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(5), 2319–5614.

- Greene, B. A., Miller, R. B., Crowson, H. M., Duke, B. L., & Akey, K. L. (2004). Predicting high school students' cognitive engagement and achievement: Contributions of classroom perceptions and motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 29, 462–482.
- Haq, R. & Ng, Ed (2010). Employment Equity and Workplace Diversity in Canada, In Klarsfeld, A., (Ed.), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, 68-82, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hegarty, W. H., & Dalton, D. R. (1995). Development and Psychometric Properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI). *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 1047–1052.
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39–53.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324 – 345.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Hurtado, S., Milem, J. F., Clayton-Pedersen, A. R., & Allen, W. R. (1998). Enhancing campus climates for racial/ethnic diversity: Educational policy and practice. *Review of Higher Education*, 21(3), 279–302.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40(84), 40–84.

- Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity & Inclusion*, 32(3), 262–276.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W., & Maertz, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, 50(2), 271–287.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.
- Klarsfeld, A., Booysen, L. A. E., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (2014). *Perspectives from 16 countries on diversity and equal treatment at work: an overview and transverse questions Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81.
- Kossek, E. E., Markel, K. S., and McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328–352.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2), 156–166.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.
- Leslie, L. M., & Gelfand, M. J. (2008). The who and when of internal gender discrimination claims: An interactional model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 123–140.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? in Gergen, K. J., Greenberg, M. S., & Willis, R. H. (1980). *Social exchange*. New York: Springer US.

- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2006). What has race got to do with it? Unraveling the role of racioethnicity in job seekers' reactions to site visits. *Personnel Psychology*, 59(2), 395–429.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate From Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104.
- Ng, E. & Stephenson, J. (2015). Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity: An Evidence-Based Perspective. In Bendle, R., Bleijenberg, I., Henttonen, E., Mills, A.J., *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 235.
- Özbilgin, M & Chanlat, J-F (eds), (2017), *Diversity and Management: Perspectives from Different National Contexts*. London: Emerald
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2(1), 1–24.
- Parks, K. M., Knouse, S. B., & McDonald, D. P. (2008). Latina Perceptions of Diversity Climate in the Military. *Business Journal of Hispanic Research*, 2(3), 48–61.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6–28
- Price, E. G., Gozu, A., Kern, D. E., Powe, N. R., Wand, G. S., Golden, S., & Cooper, L. A. (2005). The role of cultural diversity climate in recruitment, promotion, and retention of faculty in academic medicine. *Journal of General Internal Medicine*, 20(7), 565–571.
- Price, E. G., Powe, N. R., Kern, D. E., Golden, S. H., Wand, G. S., & Cooper, L. A. (2009). Improving the diversity climate in academic medicine: faculty perceptions as a catalyst for

- institutional change. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(1), 95–105.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422–1428.
- Ragins, B. R., Gonzalez, J. A., Ehrhardt, K., & Singh, R. (2012). Crossing the Threshold: The Spillover of Community Racial Diversity and Diversity Climate to the Workplace. *Personnel Psychology*, 65(4), 755–787.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*, Cambridge: Harvard University Press
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 1, 5-39.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in the Managerial Ranks: Does Firm Size Matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215–242.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2009). Employees' perception of diversity climate: Role of psychological contract. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 305–312.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2008). A Study of Perceived Diversity Climate by Employees Belonging to Different Social Groups. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 62–71.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic theory*, 7(3), 296–332.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581–593.

- Stoermer, S., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2016). Culture matters: the influence of national culture on inclusion climate. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 287-305.
- Stolle, D., Soroka, S., & Johnston, R. (2008). When does diversity erode trust? Neighborhood diversity, interpersonal trust and the mediating effect of social interactions. *Political Studies*, 56(1), 57-75.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Szalacha, L. A. (2003). Safer Sexual Diversity Climates: Lessons Learned from an Evaluation of Massachusetts Safe Schools Program for Gay and Lesbian Students. *American Journal of Education*, 110(1), 58–88.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for diversity management. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Triana, M. del C., & Garcia, M. F. (2009). Valuing diversity: A group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 941–962.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Vandana Mohanty, S. K. A. (2014). A study of diversity climate perception in a telecom MNC: bhubaneswar. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(12), 69–74.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
- Vertovec, S. (Ed.). (1999). *Migration and social cohesion*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Volpone, S. D., Avery, D. R., & Mc Kay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 252–270.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA.: Sage.

PARTIE II : A PARADIGM-SHIFT FOR MEASURING DIVERSITY CLIMATE

1. INTRODUCTION DE LA PARTIE II

Après avoir développé une nouvelle conceptualisation du climat diversité, nous avons naturellement cherché à l'opérationnaliser dans ce deuxième article. Il peut sembler surprenant que de nombreux chercheurs aient déjà ressenti le besoin de développer de nouvelles échelles de mesure du climat de diversité. En effet, au sein du périmètre de notre revue de littérature dans le premier article, seulement sept études ont réutilisé des échelles existantes sans n'y apporter aucune modification. C'est le cas par exemple de celles développées par Mor Barak et al. (1998) et par McKay et al. (2008.). Ceci illustre une nouvelle fois le manque de consensus dans la littérature précédente concernant l'appréciation du construit de climat diversité. Compte-tenu de l'orientation innovante donnée dans notre premier article à l'étude du climat diversité, il s'avère indispensable de l'opérationnaliser empiriquement. Cette nouvelle approche de l'évaluation du climat diversité doit donc permettre d'apprécier l'efficacité de l'intention de l'organisation à l'égard des personnes diverses, des politiques de diversité et des pratiques mises en œuvre, telles que collectivement perçues par les salariés.

Nos objectifs ont donc été dans cette deuxième partie de : (1) développer une échelle de mesure du climat diversité, tel que conceptualisé en trois dimensions que sont l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis*, (2) offrir une validation convergente et discriminante empirique de la nouvelle conceptualisation du construit, (3) renforcer la validité de cette conceptualisation en appréciant sa validité nomologique, (4) évaluer le pouvoir prédictif de l'échelle de mesure développée en la comparant à la mesure bien établie de McKay et al. (2008).

Nous avons adopté les principes recommandés relatifs au développement d'échelle de mesure (Churchill, 1979 ; MacKenzie et al., 2011 ; Moore & Benbasat, 1991), notamment en nous appuyant sur de multiples sources et méthodes. Nous avons ainsi déployé une stratégie rigoureuse de développement puis de validation d'échelle en plusieurs étapes, afin de créer un instrument de mesure qui présente des propriétés psychométriques hautement valides et fiables. Après avoir développé une première échelle (phase 1), nous l'avons purifiée et avons évalué sa fiabilité et validité au niveau individuel (phase 2), puis au niveau agrégé compte-tenu de la nature du climat diversité comme construit de niveau supérieur (phase 3). Le tableau 16 synthétise les étapes successives qui ont été mises en œuvre dans chaque phase.

Afin de développer une échelle de mesure en phase 1, la première étape a consisté à générer un premier panel d'items de mesure et à le purifier. L'analyse exhaustive des articles empiriques qui mesurent le climat diversité, publiés jusqu'à mi-2017 et classés par le CNRS, nous a permis d'identifier 114 items de mesure distincts. Ce panel nous a semblé être un bon point de départ dans l'élaboration d'une nouvelle échelle de mesure. En effet, un certain nombre des items développés dans les échelles existantes capturent l'une des dimensions de notre nouvelle conceptualisation. Tandis que d'autres lui sont incompatibles, notamment lorsqu'ils mesurent un climat psychologique individuel, ou bien lorsqu'ils n'adressent pas la perception des salariés de la situation dans leur environnement de travail. La sélection et la purification d'items s'est ensuite faite grâce à trois juges, puis quatre experts différents sollicités du fait de leur expertise dans notre domaine de recherche et/ou dans le développement d'échelles de mesure. Cette première phase a résulté en une échelle initiale de 26 items couvrant les trois dimensions du climat diversité.

Nous avons ensuite procédé à la phase 2 de purification et de validation initiale. Étant donné que le climat diversité est conceptualisé comme un climat organisationnel, il doit être considéré comme un construit de niveau supérieur, dont le locus d'appréciation est la perception individuelle. Ces perceptions doivent ensuite être agrégées afin de saisir la construction de niveau supérieur. Par conséquent, nous avons d'abord validé l'instrument développé au niveau individuel (phase 2) puis étendu sa validation au niveau agrégé (phase 3). Pour ce faire, deux études successives ont été réalisées ($N = 150$; $N = 398$), permettant d'apprécier la bonne fiabilité des items et de l'échelle purifiée, ainsi que sa cohérence interne, sa validité convergente et discriminante. Nous avons de plus évalué à ce stade le bon ajustement du modèle de climat diversité, en tant que construit de second ordre avec ses trois sous-dimensions (modèle A), comparativement à un modèle alternatif de conceptualisation dans lequel le climat diversité serait un construit de premier ordre sans sous-dimensions (modèle B). La phase 2 de purification et validation au niveau individuel a résulté en une échelle parcimonieuse de 11 items.

Tableau 16: Etapes suivies pour le développement et la validation de l'échelle de mesure

Etapes	Méthode / Technique	Nombre d'items résultants	Acteur/ Echantillon
Phase 1 : Développement d'échelle			
Dimensions du construit	Développement conceptuel	<i>Article 1</i>	
Génération d'items	Revue de littérature	114	34 articles
Sélection d'items	Tri d'items inter juges	26	3 juges
Purification d'items	Panel d'experts	26	4 experts
Stage 2 : Validation d'échelle au niveau individuel			
Purification d'items et validation initiale	EFA Cohérence interne Fiabilité d'échelle Fiabilité des items Validité convergente et discriminante	12	Etude 1 N = 150
Validation	CFA Cohérence interne Fiabilité d'échelle Fiabilité des items Validité convergente et discriminante Ajustement du modèle	11	Etude 2 N = 398
Stage 3 : Validation d'échelle au niveau agrégé			
Validation nomologique	Hierarchical Linear Modelling (HLM)	11	Etude 3 N _{unité} = 11 N _{individuel} = 221
Ajustement du modèle au niveau agrégé	CFA	11	
Validation prédictive	Hierarchical Linear Modelling (HLM) comparé avec l'échelle de mesure de McKay et al. (2008)	11	

La phase 3 a enfin porté sur la validation au niveau agrégé de l'échelle purifiée. En préalable indispensable, nous avons examiné le degré de consensus entre les répondants d'une troisième étude ($N_{\text{unité}} = 11$, $N_{\text{individuel}} = 221$), afin de justifier l'agrégation de leurs réponses et la bonne représentation du construit de niveau supérieur. Nous avons utilisé les indicateurs de corrélation intra-classes et inter-classes (ICC_1 , ICC_2 et $r_{wg(j)}$) pour évaluer le degré de consensus entre répondants au niveau des unités et de variance entre les différentes unités (LeBreton & Senter, 2008). Ensuite, nous avons de nouveau évalué le bon ajustement du modèle de climat diversité au niveau agrégé, en le comparant avec le même modèle alternatif que précédemment en phase 2. Les étapes finales de validation sont de deux ordres, la validité nomologique et la validité prédictive.

Premièrement, la validité nomologique d'un construit doit être appréciée en le reliant empiriquement à un autre construit auquel il est théoriquement associé (MacKenzie & al., 2011). Pour ce faire, nous avons choisi d'évaluer dans quelle mesure le climat diversité tel qu'opérationnalisé présente un impact sur la perception d'intégration sociale des salariés. L'intégration sociale fait référence aux relations développées par les salariés avec des collègues et pairs au sein de l'organisation. Elle a été identifiée comme essentielle à la collecte d'informations permettant l'adaptation des salariés à leur environnement de travail (Morrison, 1993). En effet, lorsqu'ils développent des interactions et des relations avec leurs collègues, les salariés acquièrent une meilleure compréhension de l'environnement de travail et renforcent leur sentiment d'intégration. Or, un climat diversité positif reflète une perception selon laquelle les interactions sociales au sein de l'organisation sont respectueuses de chacun et valorisent les différences (Reinwald et al., 2018). En développant des relations avec des personnes diverses, les salariés répondent donc à l'appel de l'organisation et adoptent les comportements attendus envers la diversité. Les personnes qui perçoivent un climat diversité positif sont donc plus susceptibles de développer des relations avec tous leurs pairs et de se sentir socialement plus intégrées, même si elles se sentent différentes de leurs collègues. L'intégration sociale est donc un facteur permettant que les individus se sentent intégrés dans l'ensemble de l'organisation, et non pas seulement dans leur groupe d'appartenance (Bauer & Green, 1998). Par conséquent, nous nous attendons à ce qu'une perception positive du climat diversité au niveau de l'unité favorise une perception plus forte d'intégration sociale.

Deuxièmement, la validité prédictive d'une mesure est appréciée en comparant son pouvoir explicatif par rapport à une autre mesure du même construit. Nous évaluons la

puissance prédictive de l'échelle développée pour le climat diversité en comparant son impact sur la perception d'intégration sociale, avec celui mesurée par l'échelle développée par McKay et al. (2008). Nous avons choisi cette mesure parce qu'elle a été fréquemment réutilisée par d'autres chercheurs dans leurs études du climat diversité (Drach-Zahavy & Trogan, 2013 ; McKay et al., 2009 ; McKay et al., 2011 ; Randel et al., 2016 ; Reinwald et al., 2018 ; Singh & Selvarajan, 2013 ; Stewart et al., 2011). Cette dernière échelle présente quatre items :

- "I trust [the Company] to treat me fairly"
- "[The Company] maintains a diversity-friendly work environment"
- "[The Company] respects the views of people like me"
- "Top leaders demonstrate a visible commitment to diversity"

Après avoir évalué et confirmé la validité nomologique et prédictive de l'échelle développée en 11 items, nous discutons des contributions de cette recherche en challengeant notamment les paradigmes du management de la diversité que sont celui de *fairness and discrimination* et celui de *synergy* (Dwertmann et al., 2016) dans la mesure du climat diversité. Nous discutons enfin des implications de l'instrument de mesure développé pour les praticiens qui souhaitent mesurer et/ou développer le climat diversité au sein de leur organisation, en proposant notamment une taxonomie du climat diversité dans les entreprises fonction de ses trois dimensions.

2. ARTICLE 2 : A PARADIGM-SHIFT FOR MEASURING DIVERSITY CLIMATE¹⁰

Abstract

Despite its increasing societal importance, diversity climate (DC) has still remained inconsistently conceptualized and operationalized (Cachat-Rosset et al., 2017; Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Dwertmann et al., 2016; McKay and Avery, 2015). To answer this important issue, this study aims at developing a robust (DC) scale and provide empirical validation for the newly-designed conceptualization from Cachat-Rosset et al. (2017) that consists of three distinct facets: intentionality, programming, praxis. Relying on the *diversity system structure* approach from Arthur and Boyles (2007) and the *diversity management system components* from Kulik (2014), we develop a measure with a structural approach of DC and we question established diversity management paradigms as a way for assessing DC (Dwertmann et al., 2016; Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996). We develop and validate a reliable 11-item scale resulting from a three-stage development process (N=150; N=398; N=221) at individual and higher levels. The nomological validity is established by examining the impact of DC on social integration at unit level. We assess the predictive power of the newly designed instrument by comparing it to the well-established measure from McKay et al. (2008). We finally discuss the implications of our research and propose an innovative taxonomy of organizations' diversity profiles for practitioners.

Key words: diversity climate, diversity management, diversity paradigms, multi-level analysis, social integration, scale development and validation

¹⁰ Les références propres à l'article 2 suivant sont présentées dans la bibliographie de la partie II.

Introduction

Modern societies evolve towards what Vertovec (2007) has termed ‘super-diversity’. As far as businesses are concerned, there has been a longstanding support for promoting workforce diversity as it engenders a variety of benefits for organizations and societies (European Commission, 2003). Diversity has been shown to foster innovation (Ozgen et al., 2013; Van der Vegt and Janssen, 2003), creativity and problem solving (Cox and Blake, 1991; Richard et al., 2013) and more diversified customers (Cox, 1993; Herring, 2009; Thomas and Ely, 1996). However, early research suggested that diversity per se does not benefit organizations and needs a proper context to blossom (Cox and Blake, 1991). Regardless of contextual considerations, DC has been identified as a key concept expected to strongly moderate the relationship between an organization’s workforce diversity and both individual and organizational positive outcomes, while preventing possible negative ones. It is also expected to be a mediator between human resource (HR) management practices in favor of diversity and the abovementioned outcomes (Cox and Blake, 1991). So, DC stresses the crucial importance of employees’ perceptions for the success of diversity management.

Unfortunately, scholars in the DC body of research have consensually acknowledged that the concept remained poorly conceptualized and operationalized (Cachat-Rosset et al., 2017; Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Dwertmann et al., 2016; McKay and Avery, 2015). Dwertmann et al. (2016, p.1137) argued that conceptual lack of clarity about the DC concept “have hindered the advancement of diversity climate research”, ambiguously relying on a fairness and discrimination perspective as well as on a synergy one and providing confusion in levels of analysis for DC. In a recent attempt to answer the calls for DC concept clarification, Cachat-Rosset et al. (2017) produced a systematic analysis of existing DC literature. They highlighted serious concerns regarding the levels of conceptualization, the fuzzy multi-dimensionality of the concept, inconsistencies between the DC conceptualization and its operationalization and finally an overly dominant Anglo-Saxon context that limits its use in different cultural contexts. Then, relying on organizational climate framework (Schneider and Reichers, 1983), they provided a reconstruction of the concept emerging from the systematic analysis of the conceptual definitions and dimensions of DC and thus reinforcing its conceptual validity. Cachat-Rosset et al. (2017, p.12) defined DC as “the shared perception by employees of intent, programs, attitudes and behaviors in favor of visible or invisible forms of diversity relevant to the organization’s social context”. They conceptualized DC as a combination of three perceptual components: intentionality, programming and praxis. Intentionality refers to

perceptions that the organization values diversity in discourse such as through formal commitments; the programmatic component refers to the perception of formal diversity policies in the organization; the pragmatic component reflects perceptions about management's and colleagues' attitudes and behaviors. Although not questioning the relevance of existing paradigms for diversity management, this disruptive conceptualization of DC challenged them and proposed a new insight in the field with a structural approach, in the sense of Arthur and Boyles (2007). But this innovative way of conceptualizing DC is still not operationalized and needs to be further explored.

We propose in this study to operationalize this new conceptualization of DC by developing a measure instrument aligned with the three-dimension structure proposed by Cachat-Rosset et al. (2017) and by testing it in the DC nomological network. This new approach of DC assessment should allow to appreciate the effectiveness of the organization's intention regarding diverse people, of the diversity policies and of the practices implemented at work. To proceed, we assessed the convergent and discriminant validity of the three-factor concept, tested for its incremental validity and investigated its influence on people's social integration (SI). Our study is intended to extend research in four key ways. First, it provides a needed empirical operationalization of DC, aligned with a novel conceptualization (Cachat-Rosset et al., 2017) and which answer the pitfalls highlighted in previous scales. Second, it offers a higher-level DC measure meeting the theoretical background of organizational climate in which the concept is anchored (Schneider and Reichers, 1983). Third, improving the predictive ability of DC measurement to capture higher-level of the DC concept, it will allow the DC stream of research to further explore its influence on proximal as well as distal outcomes, and its moderator or mediator role. Finally, this study proposes a DC measure allowing to address simultaneously several social contexts and to make robust comparisons of cultural boundary conditions for DC and diversity management within and between organizations.

After a presentation of our theoretical background for DC, its linkage with diversity management paradigms, and the existing measurements of DC, we present our scale development strategy and explain how the newly designed instrument was developed and validated at both individual and unit levels. We then test the relationship between this new operationalization of DC and SI for nomological validity. Finally, we discuss the implications of our work for theory and practice and provide directions for future research.

Theoretical background

The DC phenomenon has attracted the attention of researchers when they realized that it was a key moderator of the relationship between demographic diversity and its expected beneficial outcomes. DC is also expected to directly influence an array of individual attitudes and behaviors, which in turn impact organizational outcomes (Cox, 1993). DC is thus a key moderator of the diversity-performance relationship (Cox and Blake, 1991; Kossek and Zonia, 1993; Cox, 1993; Mor Barak et al., 1998).

DC at the individual level, also termed psychological DC, has been theorized relying on Cox's IMCD framework and/or social identity theory (SIT) (Tajfel & Turner, 1986). It is seen as 'employees' individual views of how strongly a work context is viewed as fair and inclusive (or as valuing diversity)' (McKay and Avery, 2015, p.196). At the individual level, scholars have demonstrated that positive DC is associated with higher organizational commitment (Buttner et al., 2012; Gonzalez and DeNisi, 2009; Hicks-Clarke and Iles, 2000), job satisfaction (Madera et al., 2013), learning behavior (Guchait et al., 2016), or lower turnover intentions (Buttner et al., 2012; Gonzalez and DeNisi, 2009). DC can also be theorized as an organizational climate (Schneider and Reichers, 1983; Kopelman et al., 1990; Reichers and Schneider, 1990) in relation to the way diverse people are treated and valued by their organization. At higher level, scholars have highlighted the impact of DC on performance (McKay et al., 2008; McKay et al., 2009).

At higher level, DC reflects the employees' shared perception of the extent to which their organization promotes and positively manages diversity. By managing diversity, organizations seek to develop and strengthen the DC perceived by their employees, which in turn may encourage them to adopt the rewarded behaviors regarding diversity. Dwertmann et al. (2016, p.1137) exposed that DC referred to 'employees' perceptions about the extent to which their organization values diversity as evident in the organization's formal structure, informal values, and social integration of under-represented employees'. Although the DC concept has been widely defined and used, there have only been limited research efforts to extensively review the DC literature (Cachat-Rosset et al., 2017; Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Dwertmann et al., 2016; McKay and Avery, 2015). However, these reviews agreed on several serious inconsistencies in the DC conceptualization, in the consideration of levels of analysis and in its dimensionality.

We first highlight below the lack of linkage between DC and the diversity management conceptual frameworks. Then, we present the paradigm shift proposed by Cachat-Rosset et al.

(2017) to advance the DC field in answer to the call of scholars for clarification. In addition, we outline limitations that pertain to the existing measurement of DC and the need for developing a strongly conceptually aligned new one.

Grand diversity management paradigms

Diversity management has been conceptualized according several frameworks to further enhance our understanding of what is at stake when organizations manage diversity (Dwertmann et al., 2016; Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996).

The earliest theorist of diversity management, Thomas (1990), distinguished between the Affirmative Action (hiring and promoting persons from under-represented groups) and the Affirming Diversity (valuing their specific contribution) perspectives. In a similar vein, organizations can be categorized as plural (valuing minimal fair treatment and representation) and multi-cultural (valuing the full utilization of diverse employees' contribution) (Cox, 1991). Then, Thomas and Ely (1996) distinguished between three paradigms: Discrimination & fairness (close to the Affirmative Action approach along the lines of Thomas, 1990), Access & legitimacy, Learning & effectiveness (the last two being related to Thomas (1990)'s Affirming Diversity approach). Discrimination & fairness refers to legal compliance based on efforts to recruit under-represented groups and avoid discrimination. Access & legitimacy refers to tapping diversity among employees in order to better serve diversified customers. Learning & effectiveness refers to using workforce diversity as a leverage for organizational learning. The last two paradigms stress the accrued business benefits and synergy from valuing workforce diversity, while the first paradigm which is highly dominant in DC research, focuses on fair treatment (Dwertmann et al., 2016).

In summary, we fully concur with Dwertmann et al. (2016) who exposed that mainstream diversity management theoretical frameworks can be grouped along a distinction between fair representation and treatment on the one hand, and valuing diversity on the other hand (Table A2.1). However, for the time being DC research most often fails to reflect these distinct diversity management paradigms in their operationalization. Dwertmann et al. (2016) highlighted that DC operationalization is often treated as unidimensional without reflecting the two paradigms under consideration. We cannot but agree with McKay and Avery (2015, p.225) when they asserted that *'though authors have put forth theoretical arguments to differentiate*

[constructs] (...), the literature would truly stand to benefit from empirical work focused on illustrating how these (and other related constructs) converge and diverge in meaningful ways’.

Table A2. 1: Grand Diversity management theoretical frameworks

Insistence on...	Cox (1991)	Thomas (1990)	Thomas & Ely (1996)	Dwertmann et al. (2016)
...fair representation and treatment	Plural type	Affirmative Action	Discrimination & Fairness	Fairness & Discrimination
...valuing diversity	Multi-cultural type	Affirming Diversity	Access & Legitimacy Learning & Effectiveness	Synergy

A Diversity Climate paradigm shift

Considering the strong call of scholars for clarifying the DC construct, Cachat-Rosset et al. (2017) proposed a new conceptual model for DC. Following the ‘construct alignment’ principles (Van Campenhoudt and Quivy’s, 2011), they deconstructed the previous DC conceptualizations, definitions, and operationalizations through a systematic analysis of 62 academic articles referring to DC. Their analysis confirmed the multi-dimensionality of DC and allowed them to identify recurrent dimensions addressed when exploring DC.

They derived that DC is the combination of three dimensions: intentionality, programming and praxis (see Table A2.2). Intentionality refers to employees’ perceptions that the organization values diversity; the programming dimension refers to the perception of formal diversity programs or policies and action plans set up within the organization to develop and support workforce diversity; the praxis dimension reflects perceptions about management’s and colleagues’ attitudes and behaviors towards diverse people. DC is then defined as “the shared perception by employees of intent, programs, attitudes and behaviors in favor of relevant forms of diversity in the social context of the organization” (Cachat-Rosset et al., 2017). Most

ARTICLE 2

previous DC definitions include one or several of these components but almost all of them fail to cover all three dimensions in a combined definition and associated measure. So, their contribution proposes an alternative and disruptive framework for conceptualizing DC at higher level.

Table A2. 2: Diversity climate conceptualization

Diversity climate		
<i>the shared perception by employees of intent, programs, attitudes and behaviors in favor of relevant forms of diversity in the social context of the organization</i>		
Intentionality	Programmatic	Praxis
<i>perceptions that the organization values diversity in discourse</i>	<i>perceptions of formal diversity programs or policies and action plans set up within the organization to develop and support workforce diversity</i>	<i>perceptions about management's and colleagues' attitudes and behaviors towards diverse people</i>

By doing this, they proposed a shift of paradigm for DC study, getting ‘free’ from the diversity management paradigms while not putting in question their relevance. This new conceptualization proposes to anchor DC research in a diversity management system structure approach (Arthur and Boyles, 2007), where components of the diversity system may be perceived as meaning by employees to shape the organization’s DC. We rely on Arthur and Boyles (2007), who consider that HR climate perception is the shared perception and interpretation of the meaning of HR principles, policies, programs and practices in people’s organization, and we extend it to the DC field. Consistent with the organizational climate literature, Arthur and Boyles (2007) noted that the climate component focuses on employees’ perception of organizational expectations and rewards, and that they derived it from the combination of principles, policies, programs and practices. This inspired Kulik (2014) who applied a levels components typology derived from Arthur and Boyles (2007) to define their ‘*diversity management system components*’. In this five-component system for describing

diversity management, DC is the fifth ‘below the line’ level and is defined as the ‘*shared employee [unit-level] perceptions and interpretations of the meaning of diversity paradigms, policies and programmes in the organization*’ (Kulik, 2014, p.132). In the same vein, Hobman et al. (2004) emphasized that DC is reflected through HR policies and procedures and general attitude toward the value of a diverse workforce for organizational effectiveness. This echoes the call from McKay and Avery (2015) to further explore the strategic HR management literature as a relevant theoretical perspective for diversity management and DC antecedents. Relying on the concept of a ‘strong situation’ (Mischel, 1973), we argued that important messages that shape employees’ perception of organizational expectations regarding diversity are sent by the organization and through the voice of its top management, by proposed formal programs as well as by practices effectively implemented by the proximal actors. And that these messages collectively may create a strong DC when consistently perceived and interpreted by employees (Bowen and Ostroff, 2004). Moreover, DC as any climate results in the subjective reality perceived by employees, whatever the objective reality. So, asking employees for the intention, programs and practices of the organization does not seek to assess if such features objectively exist, but to capture both people ‘awareness’ of these features and their ‘interpretation of the why’, that is the social attribution process (Fiske and Taylor, 1991) that leads them to interpret the organization’s purpose (Nishii et al., 2008).

Distinctiveness of DC from a major related concept: inclusion climate

In another way and to specify a related but distinct concept, Roberson (2006) distinguishes between diversity and inclusion concepts: diversity focuses on achieving a diverse organizational demography, a notion close to the Affirmative action/Fairness & discrimination perspective (Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996), while inclusion deals with the removal of obstacles to the full participation and contribution of all employees in organizations, closer to the “Affirming Diversity” by Thomas (1990) and the synergy perspective identified by Dwertmann et al. (2016). More recently, Shore et al. (2011) developed a conceptual model of inclusion consisting of two dimensions: perception of *belongingness* and fulfillment of the need for *uniqueness*, clearly distinguishing the concept of inclusion climate from those of DC. Relying on the optimal distinctiveness theory (Brewer, 1991), Shore et al. (2011, p. 1265) defined inclusion in the work group as ‘*the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his*

or her needs for belongingness and uniqueness’ providing another perspective for inclusion. Chung et al. (2019) operationalized this conceptual model by developing a scale for inclusion assessment at workgroup level, they so confirmed the two-factor structure of inclusion climate, with a better predictive validity compared to previous scales (Mor Barak, 2005). Interestingly, they also demonstrated that DC is an antecedent of workgroup inclusion perception (Chung et al., 2019), confirming the distinctiveness but correlation of the two constructs. On the other hand, Nishii (2013) argued that the construct of climate for inclusion is broader than the DC one. In addition to fair and pro-diversity policies or practices (similarly to DC), climate for inclusion integrates two other dimensions: ‘*integration of differences*’ which captures the interpersonal integration of diverse employees and ‘*inclusion in decision making*’ which refers to the extent to which employees’ diverse perspectives are really integrated (Nishii, 2013). She developed a 15-item scale at unit level aligned with the three-factor proposed definition inclusion climate.

Limitations and inconsistencies of Diversity Climate measures

Scholars that have attempted to review DC research have raised serious concerns regarding a number of important issues and pitfalls for DC measurement instruments (Table A2.3).

First the “fair treatment and representation” versus “valuing diversity” divide identified in the previous section is poorly reflected in DC operationalizations, since existing DC measures are not clearly designed to tap these distinctions when assessing people’ perception of diversity management efforts. Dwertmann et al. (2016) contend that most DC measures reflect the “fairness & discrimination” perspective and additionally, they report issues in categorizing measures binarily along the “fairness & discrimination” and “synergy” distinction as they find some items to fall somewhere in between the two categories.

Second, DC measurements were sometimes based on demographics data (and not perceptions), in contradiction with the founding assumption that an organizational climate is rooted in perceptions and interpretations drawn by members of the organization about what the organization does (Katz and Kahn, 1978). Reichers and Schneider (1990, p. 22) defined an organizational climate as the ‘*shared perception of the way things are around here*’, which inherently anchors climate measurement in the perception of individuals as the foci of data collection.

Third, some DC measurement instruments were found to be misaligned with their associated conceptualization, causing concern about the construct's reliability and validity at different levels of analysis (Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Dwertmann et al., 2016). Especially, there has been a dominance of psychological DC research whereas most scholars used the organizational climate framework to theoretically ground their work. For example, although Mor Barak et al. (1998) grounded their DC definition within the organizational climate conceptual framework (Reichers and Schneider, 1990), they chose to develop a measure that includes dimensions such as personal diversity value and personal comfort with diversity. But an individual's value towards diversity or personal comfort with diversity may be at odds with his/her organizational DC perception. So, while the authors claimed to introduce an organizational-level construct, their measure is based on individual-referent perceptions. In another case, some measures are not aligned with the proposed definition of DC. For another example, McKay et al. (2008) referred to the integration of under-represented people in their definition of DC, but none of the four items of their scale specifically referred to under-represented people.

Next, there has been a lack of consistency between measures in terms of their respective targets and foci (Cachat-Rosset et al., 2017). In some items, respondents were asked about their individual perceptions about themselves such as "My coworkers appreciate my background and perspective" (Chung et al., 2015, p.1503), in others the emphasis is placed on the respondents' perceptions about designated groups such as employees of color (Hopkins et al., 2001; Kossek and Zonia, 1993; Kossek et al., 2003), while yet other measures address respondents' perceptions without specifying an identity group (Chung et al., 2015). It is noteworthy that the mean of individuals' perception about themselves as an index of a higher-level phenomenon is ungrounded, because the aggregate score would always refer to the individual level and not to the unit or organization level (Guzzo et al., 1993). The referent-shift nature of DC implies that individuals are asked about their perception about a nested level and not about their perception for themselves, to then form a higher-level DC measure (Chan, 1998). Finally, adding to such lack of clarity, the targeted objects in DC measures also vary according to studies. Targeted objects can be policies or processes, employee attitudes or behaviors such as listening, valuing, integrating, while yet others focus on top management commitments/intentions (Dwertmann et al., 2016). Unfortunately, the use of several objects' perception in the assessment of DC, while it may be suitable, is most often poorly or not conceptually justified regarding the choice of the different objects assessed. Most previous DC definitions include one or several of these

ARTICLE 2

components (intentions, programs, attitudes & behaviors) but almost all of them fail to cover all three dimensions in a combined definition and associated measure.

Table A2. 3: Limitations inherent in diversity climate measures

Limitations	Review where limitation is initially identified
Dominance of the fairness & discrimination over the synergy perspective	Dwertmann et al. (2016)
Misalignment between concept definition and measure dimensions/items	Chrobot-Mason and Aramovich (2013)
Individual level analysis while relying on organizational climate framework	McKay and Avery (2015)
Target of perceptions varied (commitment, policies, behaviors such as valuing, listening, etc...)	Dwertmann et al. (2016)
Use of demographic data rather than perceptions	Cachat-Rosset et al. (2017)
Foci not relevant with organizational climate assessment (self, designated categories). Designated categories hamper cross-national comparisons.	Cachat-Rosset et al. (2017)

A relevant DC measure should remedy the limitations exposed above: it needs to present a sound alignment with its conceptual definition, be based on perceptions and not on objective data and must not address the respondent's perceptions towards her-/him-self. Besides, it should not focus on identified groups that are specific to a given country. Therefore, it is crucial to develop higher-level measures if we are to study DC's role at the organizational level.

In the next section, we present the three-stage development and validation of a new measure instrument echoing the new conceptualization of DC from Cachat-Rosset et al. (2017), aligned with its definition and encompassing its three dimensions. While this promising conceptualization of DC integrates the latest conceptual advancements in DC research and addresses most of the limitations having been raised in current and past DC research, it remains to be empirically validated.

Instrument development and validation

Relying upon multiple sources and methods is recommended when developing measurement instruments (MacKenzie et al., 2011; Moore and Benbasat, 1991). Best practices and recommendations were reviewed with the aim of generating a highly valid and reliable measurement instrument (Churchill, 1979; MacKenzie et al., 2011; Moore and Benbasat, 1991), resulting in the implementation of a rigorous multi-stage development strategy. The first stage consisted in generating an initial pool of items and purifying it (Stage 1). Since DC is a specific instance of organizational climate, it must thus be considered as a perceptual construct whose locus of assessment is the individual perception. Such perceptions must then be aggregated in order to capture the higher-level construct under consideration. Consequently, we first validated the developed instrument at the individual level (Stage 2) and then extended its validation to the aggregate level after considering the degree of consensus between respondents to justify the aggregation (Stage 3). The final validation step addressed nomological validity, assessing the impact of DC on perceptions of SI. Table A2.4 summarizes the successive steps that were implemented.

Table A2. 4: Stages presentation

Stage / Step	Method / Technique	Number of resulting items	Actor/ Sample
Stage 1: Scale Development			
Construct dimensionality	Conceptual development		
Items generation	Literature review	114	34 articles
Item selection	Card sorting	26	3 judges
Item purification	Expert panel	26	4 experts
Stage 2: Scale validation at individual level			
Further item purification & Initial validity assessment	EFA internal consistency scale reliability indicator reliability convergent validity discriminant validity	12	Study 1 N = 150

ARTICLE 2

Validity assessment	CFA internal consistency scale reliability indicator reliability convergent validity discriminant validity Model fit	11	Study 2 N = 398
Stage 3: Scale validation at aggregate level			
Nomological assessment	Hierarchical Linear Modelling (HLM)	11	Study 3 N = 221
Model fit at aggregate level	CFA	11	
Predictive validity	Hierarchical Linear Modelling (HLM) using McKay et al. (2008) measure	11	

Stage 1: Scale development

Prior to the development of an initial pool of items, it was essential to clearly determine the nature and dimensionality of the DC construct. The item generation stage started with the generation of an initial pool of candidate items derived from an extensive review of the literature. Then, a card sorting procedure was used with the purpose of identifying the items exhibiting suitable content validity and deleting problematic ones. Finally, the outcome of the item selection stage was reviewed by an expert panel to assess and reinforce its content and discriminant validity.

Composition model and dimensionality

As previously underscored by Chrobot-Mason and Aramovich (2013), McKay and Avery (2015), Dwertmann et al. (2016), Cachat-Rosset et al. (2017), DC remains poorly defined as a higher-order multidimensional construct. The nature of the relationships between the DC concept and its dimensions must be further investigated. Law et al. (1998) clarified the different natures of second-order constructs: some are *superordinate models*, where latent variables represent a higher abstraction of the reflective sub-dimensions manifested through them, and some are *aggregate* or *profile models*, where variables are a composite of the formative dimensions that compose it. We consider DC as a superordinate model. This means that

intentionality, programming and praxis capture people's perception of the organizational DC and that DC represents the shared variance of its three dimensions. In other words, intentionality, programming and praxis are each one a manifestation of the organizational DC perceptible by organizational incumbents.

Second, as regards a higher-level concept, it is necessary to define its composition model prior to conduct scale development and test hypotheses. Composition models allow to specify the relationships between constructs at different levels of analysis, to identify the locus of data collection and the aggregate nature of constructs (Chan, 1998). DC is portrayed in this study as a *referent-shift consensus model* according to the Chan's typology. This means that people perceptions examined (the locus of data collection) must address a collective level in their assessment (the group, the organization) to form a higher-level manifestation of the construct when aggregated. Within-group agreement is a necessary condition for justifying aggregation of individual perceptions (Chan, 1998; Glick, 1985).

Following these assumptions, the aggregate level under consideration when investigating DC is a key point to be addressed. In this study, we focus on the unit-level, for aggregate-level manifestation of DC (Beus et al., 2017). Measuring perceived DC at the unit-level is relevant since it is people's immediate work environment (Chung et al., 2019) and they are exposed to the same organizational intention and programs, but may vary in their experience of their implementation, so they are supposed to be able to assess both the pro-diversity organizational features and proximal practices.

Item pool generation

The purpose of this step was to generate a pool of items with high content validity. A systematic review of the DC literature resulted in the identification of an initial pool of 34 empirical academic articles published between 1993 and 2016, thanks to the two key words 'diversity climate' and 'climate for diversity'. Within the identified scales, 7 articles had reused existing scales without changes, 11 had adapted previously used scales, and 16 had proposed and developed new scales. The process resulted in the generation of a pool of 114 distinct items.

Item selection

This stage aimed at reducing the size of the item pool by only retaining the most relevant ones. A preliminary convergent and discriminant validity assessment was conducted through two rounds of a card sorting procedure, an 'open' one and a 'closed' one (Moore and Benbasat,

ARTICLE 2

1991). For the closed procedure (Anderson and Gerbing, 1991), three scholars experienced in the diversity field were asked to assign each item to its intended dimension (intentionality, programmatic or pragmatic dimension) with the purpose of identifying items that consistently fell under one dimension with a high level of inter-judge agreement.

Table A2. 5: Inter-judge agreement on items (closed card-sorting round)

	Intentionality	Programmatic	Praxis	Not adapted or unclear	Total	% Fit
Intentionality	30	0	2	2	34	88%
Programmatic	1	49	4	0	54	91%
Praxis	6	11	55	2	74	74%
Not adapted or unclear	3	10	15	38	66	58%
	Total fit	172		Total placement	228	75,4%

Table A2.5 summarizes the degree of agreement among the three judges during the closed card sorting round. The kappa coefficient is of 0.668 ($p < 0.001$), signaling a substantial agreement between raters. After several rounds, the judges decided to discard ambiguous and/or redundant items, those that did not capture DC but some other related construct (e.g. inclusion climate, perceived organizational support), those that did not measure DC as conceptually defined (e.g. individual-referent perceptions, personal comfort with diversity), and double-barreled ones.

For the item selection, we also consider the three dimensions of the DC concept under study. The shape of the organizational DC is allowed by people's shared perceptions and interpretations of signals sent by the organization regarding diversity (Spence, 1974). So, the considered signals may reflect the three dimensions of intentionality, programs and practices. This resulted in selecting items that address (a) the diversity value and commitment of the organization, including through the voice of its top management that conveys the people management strategy and practices rewarded by the organization (Arthur and Boyles, 2007),

(b) the existence of formal programs and policies in favor of diversity which translate the intention into actions (Reinwald et al, 2018), (c) the perception of how the intention and programs are implemented by the managers and employees, since inconsistent implementation of diversity policies by managers and employees at the unit level may cause disagreement in employees' DC perceptions.

Finally, we ensured that no item addressed a predefined group, such as gender or race, in line with the Cachat-Rosset et al. (2017)'s definition which state that DC should be appraised as '*in favor of visible or invisible forms of diversity relevant to the organization's social context*'. Furthermore, focusing on specific groups would have made our measure less internationally versatile. And we strove to use formulations that were as simple, short and neutral as possible, with the intention of mitigating social desirability bias (Hinkin, 1998). This item selection stage resulted in a pool of 26 items: 9 items addressing intentionality, 8 items programs and 9 praxis.

Item purification

We followed Straub's recommendations (1989) regarding the qualitative assessment of content validity when designing new measurement scales. To proceed, we conducted a first round of purification through the help of an expert panel. The purpose of the procedure was to verify whether each scale captured the entire domain of its associated dimension. Four experienced scholars well-versed in scale development were asked to review the three developed scales. Each expert received an email containing detailed instructions, the definition of DC along with its three dimensions and associated items. The experts identified 8 items as being unclear or poorly worded, thus needing rephrasing. No single item was identified as being highly problematic. The item development phase thus ended with a pool of 26 refined items.

Stage 2: Scale validation at individual level

The further refining and initial validation of the newly-developed measurement was conducted at the individual level. Two subsequent quantitative research components were conducted. A first online survey (Study 1), involving a multi-organization sample (N = 150), allowed to further purify the item pool while verifying the dimensionality of the construct, and assessing the initial consistency of the resulting measurement. A second online survey (Study 2) with a multi-organization sample of 398 respondents was conducted to further confirm the quality of the developed measurement and assess model fit.

Further item purification and dimensionality assessment

This first stage aimed at further purifying the 26 candidate items and at assessing the scale reliability, indicator reliability, convergent and discriminant validity. An Exploratory Factor Analysis (EFA) was also conducted to help purify the items and assess the initial dimensionality of the construct (using IBM SPSS 20, IBM AMOS 25, and SmartPLS 3).

For study 1, an online survey was conducted in which respondents were asked to rate the 26 items on a 5-point Likert scale (from 1 “Strongly disagree” to 5 “Strongly agree”). Items were randomly distributed in the survey questionnaire to limit any potential halo effect. We relied on professional social networks to invite individuals to take part in the survey. The sample resulted in 150 respondents. 62% were female and 38% were male; the average age was 30.03 years; 63.31% were employees, managers or executives whereas 36.79% were master’s level students or persons looking for a job. In such case, respondents were asked to think about their former employer for the sake of answering the survey.

First, we examined the inter-item correlations to ensure that items sufficiently correlated with their respective dimension (surpassing the 0.60 threshold) while having low correlations with items from the other dimensions (cross loading gaps above 0.40) (Hair et al., 2011). Then, we assessed commonality (average variance extracted) and reliability (composite reliability and Cronbach’s alpha coefficients). Before dropping any item, we controlled that any manipulation would not affect the content validity of the related dimension and ensured that this resulted in greater scale reliability.

To explore the underlying factor structure and examine the overall dimensionality of the DC construct, we performed an EFA (IBM SPSS version 20), with oblique rotation (Oblimin) considering the three dimensions theoretically capture the whole construct of DC. To proceed, we first confirmed the legitimacy of performing such analysis with the collected dataset ($KMO = 0.793$; Bartlett’s Test of Sphericity $sig. < 0,000$ – Field, 2013). In the first round, five components emerged. Several item deletion strategies were followed, discarding items one by one (or in groups). Items were removed based on their factor loadings and cross-loadings. We made sure that the remaining items properly covered the content domain of each dimension. All strategies converged towards the same stable structure, extracting three components (cumulatively explaining 63% of the total variance). The three components did reflect the three conceptual dimensions of the DC proposed by Cachat-Rosset et al. (2017). The refined measurement instrument resulted in 12 items with four items for each dimension.

As a prerequisite for the evaluation of first-order constructs, we first tested for block unidimensionality and reliability using three tests (see Table A2.6), Cronbach's α , CR and Dillon-Goldstein's ρ , which all exceeded the 0.7 threshold (Kline, 2013; Nunnally, 1978; Schmiedel et al., 2014). To assess convergent validity, we examined the factor loadings and the average variance extracted (AVE) from each first-order construct. The AVE for each DC dimension ranged from 0.579 to 0.674 (Table A2.6), all above the commonly recommended 0.50 threshold. The factor loadings ranged from 0.636 to 0.873, exceeding the cut-off value of 0.6 (see Table A2.7). The criteria ensuring convergent validity were thus all satisfactorily met.

Table A2. 6: Reliability and Average Variance Extracted

	CR	C's α	Rho	AVE
INT	0.860	0.782	0.795	0.607
PRAX	0.846	0.757	0.760	0.579
PROG	0.892	0.839	0.842	0.674

To assess discriminant validity, we used three criteria: item cross loadings, the Fornell-Larcker criterion (Fornell and Larcker, 1981) and the Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Table VII shows that items' loadings on their intended first-order construct are all greater than their cross-loadings with the other dimensions. All items had cross-loading gaps higher than 0.3 except for 'Clearly, diversity is not important to this organization' (INT 3) with a loading difference of 0.262 with the programmatic dimension (Table A2.7). The factor correlation matrix shows that the AVE for each construct is well above the squared correlation between the construct and any other construct (Table A2.8). The HTMT test ensures that a reflective construct has the strongest relationships with its own indicators (Hair et al., 2017). All HTMT ratios did not exceed the recommended 0.85 threshold (Table A2.8), thus providing extra confidence in terms of discriminant validity.

ARTICLE 2

Table A2. 7: Item loadings

Item Code	Item	INT	PROG	PRAX
INT1	Top management is visibly committed to diversity	0.805***	0.462	0.432
INT2	Top management intends to have a diverse workforce	0.860***	0.333	0.446
INT3	Clearly, diversity is not important to this organization	0.650***	0.388	0.239
INT4	This organization values differences among employees	0.781***	0.332	0.300
PROG1	This organization has set up action plans to promote diversity	0.383	0.778***	0.147
PROG2	This organization has launched initiatives to diversify its workforce	0.408	0.866***	0.131
PROG3	There are programs targeting under-represented groups	0.319	0.707***	0.080
PROG4	There are policies promoting diversity in the workplace	0.421	0.873***	0.092
PRAX1	Discrimination is not tolerated in this organization	0.329	0.095	0.636***
PRAX2	Discriminatory behaviors are discouraged in this organization	0.360	0.166	0.667***
PRAX3	Managers work well with all kind of employees without distinction	0.348	-0.042	0.796***
PRAX4	Workgroups welcome employees who are different	0.374	0.153	0.869***
<i>Significance level: *** $p < 0.001$ / ** $p < 0.01$ / * $p < 0.05$</i>				

Table A2. 8: Correlations and square roots of AVE on the diagonal and HTMT ratios

	Correlations and square roots of AVE on the diagonal			HTMT ratios	
	INT	PRAX	PROG	INT	PRAX
INT	0.779				
PRAX	0.464	0.760		0.588	
PROG	0.478	0.133	0.821	0.589	0.199

In conclusion, Study 1 allowed to reduce the pool of items from 26 to 12 items while the results demonstrated satisfactory results in terms of consistency, reliability, convergent and discriminant validity.

Validity assessment

To further increase the robustness of the developed measurement instrument, the superiority of the proposed operationalization and dimensionality of the DC concept had also to be investigated through a fit comparison with alternative DC models (Study 2). This choice was also motivated by the willingness to develop a DC measurement that is as a-contextual and generalizable as possible. To proceed, an online survey was conducted using the 12-item measurement instrument that had been developed and validated at that stage of the research process. The final multi-organization sample consisted of 398 respondents, composed of females for 46%, males for 54%. All were employed in private companies and 38% held a management position. Moreover, to ensure the stability of the measurement in cross-national contexts, the multi-national nature of the sample was ensured with respondents from 30 different countries mainly in Europe, North America, South America and Australia.

The assessment of item reliability coupled with a confirmatory factor analysis revealed some problematic issue regarding the Intentionality dimension. One item, INT3, which was a reversed item, appeared to significantly decrease the Cronbach's alpha of the Intentionality dimension ($\alpha=0.54$) while its factor loading was surprisingly low (-0.120**). It was then decided to drop the item. Internal consistency, scale reliability, indicator reliability, convergent

ARTICLE 2

validity and discriminant validity were assessed following the same procedures and thresholds presented in the analysis of Study 1 data. All tests were fully satisfactory (See Tables A2.9, A2.10 and A2.11).

Table A2. 9: Reliability and Average Variance Extracted

	CR	C's α	Rho	AVE
INT	0.887	0.792	0.889	0.707
PRAX	0.845	0.755	0.760	0.579
PROG	0.929	0.897	0.905	0.765

Table A2. 10: Item loadings

Item code	INT	PROG	PRAX
INT1	0.872***	0.538	0.551
INT2	0.824***	0.548	0.415
INT3	Dropped		
INT4	0.826***	0.432	0.570
PROG1	0.544	0.913***	0.329
PROG2	0.569	0.902***	0.355
PROG3	0.381	0.818***	0.262
PROG4	0.593	0.865***	0.376
PRAX1	0.451	0.286	0.827***
PRAX2	0.362	0.331	0.725***
PRAX3	0.426	0.230	0.755***
PRAX4	0.595	0.307	0.734***

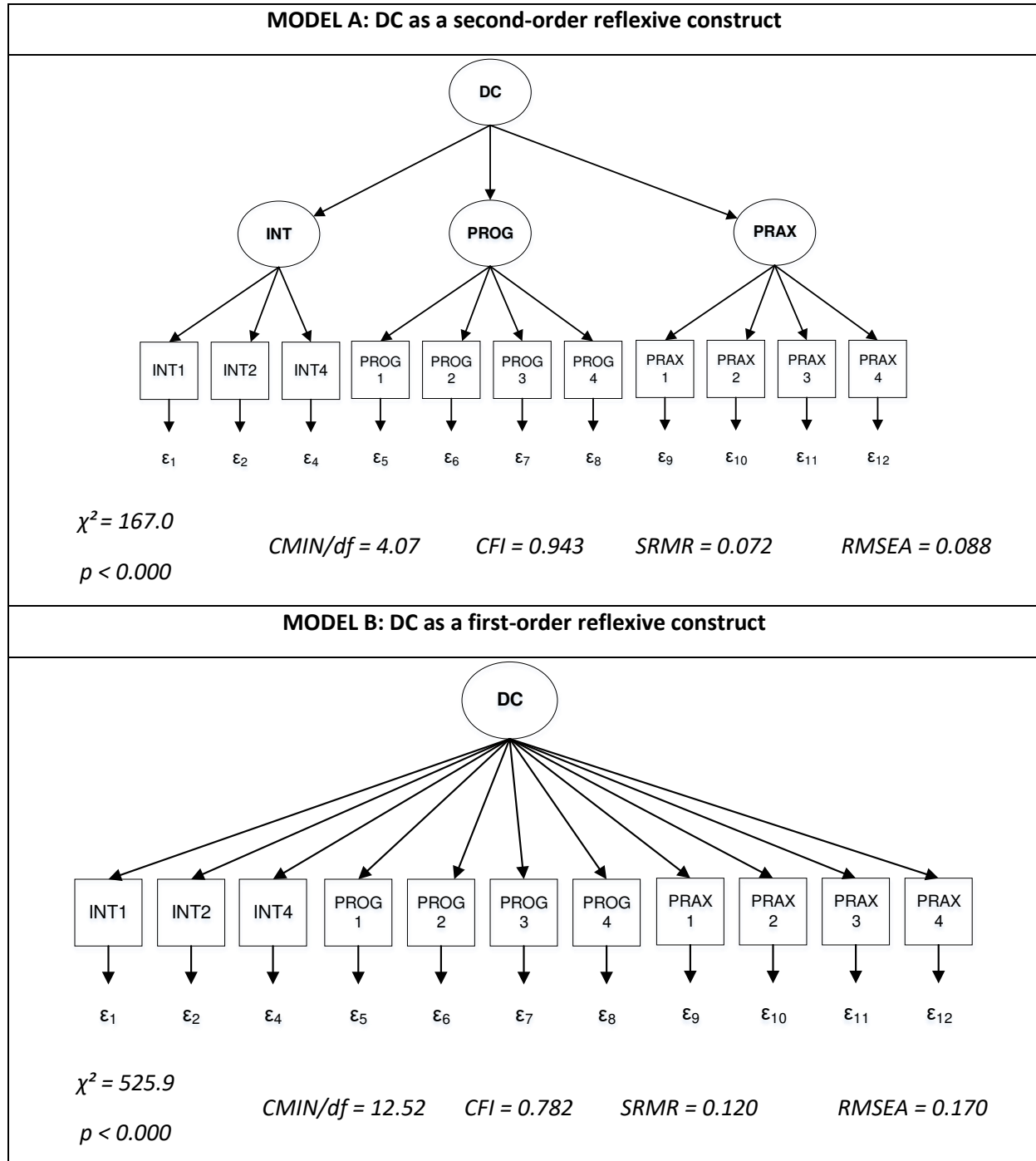
Table A2. 11: Correlations and square roots of AVE on the diagonal and HTMT ratios

	Correlations and square roots of AVE on the diagonal			HTMT ratios	
	INT	PRAX	PROG	INT	PRAX
INT	0.841				
PRAX	0.610	0.761		0.778	
PROG	0.602	0.381	0.875	0.706	0.458

Validity assessment could not go without further investigating the superiority of the proposed model in comparison with alternative models. Figure A2.1 depicts the two models for which rigorous fit evaluations were performed. While Model A considered DC as a second-order reflexive construct (our proposed model), Model B consisted of considering DC as a first-order model with direct reflective indicators.

Of the two models, Model A demonstrated the best fit indices meeting the general cut-off values (Hooper et al., 2008) for absolute, incremental and parsimony fit indices ($\chi^2_{[398]} = 167.0$, $p < 0.000$; CMIN/df = 4.07; CFI = 0.943; SRMR = 0.072; RMSEA = 0.088). While Model B had bad results with fit indices being far from the recommended thresholds ($\chi^2_{[398]} = 529.9$, $p < 0.000$; CMIN/df = 12.52; CFI = 0.782; SRMR = 0.112; RMSEA = 0.170). These results clearly demonstrated the superiority of conceptualizing and operationalizing DC as a second-order construct instead of a first-order one, providing additional evidence of the proposed approach's relevance. Overall, Stage 2 results provided strong support to the psychometric properties of the developed measurement instrument at the individual level. Since DC is here treated as an instance of organizational climate, it was key to pursue our analysis at the aggregate level to assess the validity of the developed scale.

Figure A2. 1: Model Fit Assessment (N= 398)



Stage 3: Scale validation at aggregate level

Data was collected in two organizations through an online survey (Study 3). The first sub-sample consisted in 101 respondents from 5 different subsidiaries of a European manufacturing company. Respondents were 63% female, 36% male, 1% “other”, their average age was 41.7 years and 35% held a management position. The second sub-sample gathered 120 responses from a group composed of 6 distinct hotels. It was 43% female, 54% male, 3%, “other”, the average age was 31.6 years and 25% held a management position. The subsidiary was chosen as the aggregate level for DC assessment because of two key contextual characteristics. First, each subsidiary is relatively independent for implementing HR and diversity policies. Second, people mainly experience practices and integrate socially at the proximal level (Beus et al., 2017). Before proceeding to aggregate level analyses, we confirmed that aggregate data adequately represent the unit’s DC. First, we tested for both within-unit agreement and between-unit variance through the ICC₁ and ICC₂ criteria. We found low variance within units, high variance between units and a good reliability of the group means (ICC₁ = 0.18; ICC₂ = 0.92). This made us confident that unit-level DC is well explained by subsidiary membership (LeBreton and Senter, 2008). Second, we assessed within-unit agreement through the $r_{wg(j)}$ criteria to identify whether DC may represent a unit-level manifestation of the construct with enough relevance. We assessed the median $r_{wg(j)}$ with a uniform distribution. It was of 0.95 (ranged from 0.92 to 0.98), indicating a high level of consensus within units.

Nomological validity assessment

The assessment of the nomological network surrounding a focal construct is an essential step during the scale development process. In order to evaluate the nomological validity of a focal construct, data for constructs that are theoretically connected should be collected (MacKenzie et al., 2011).

Social integration. SI deals with the development of relationships with colleagues and peers within the organization and is key to collecting information and adjusting to the work environment (Morrison, 1993). When developing interactions and relationships with colleagues, employees increase their understanding of the work environment and strengthen their feeling of being part of the unit. DC highlights that diverse people are recognized and valued whatever their group identity. Developing diverse relationships with diverse people, employees answer the call of the organization to adopt the required behaviors towards diversity (Reichers and Schneider, 1990). Positive DC reflect a perception that social interactions respect

and value differences (Reinwald et al., 2018). People who perceive a positive DC are more likely to develop relationships with all their peers and feel socially integrated, even if they feel different from their colleagues. SI ensures that people feel part of the whole organization and not only of their identity group (Bauer and Green, 1998). Therefore, we expect that a positive DC perception at the unit level will foster stronger perceptions of SI.

As a consequence, we conducted a unit-level analysis of the DC-SI relationship. In this study, SI was assessed using the 4-item scale of Wanberg and Kammeyer-Mueller (2000). All items were rated on a 5-point Likert scale from 1 “Strongly disagree” to 5 “Strongly agree”. As expected, the scale demonstrated appropriate psychometric properties with a Cronbach’s α of 0.85 and inter-item correlations being all above 0.5. Gender and Managerial Position were also captured in the survey as control variables. Descriptive statistics as well as correlation coefficients are summarized in Table A2.12.

Table A2. 12: Descriptive statistics and correlations among variables

Variables	Mean	SD	1	2	3	4
Gender	1.56	0.53				
Management	1.70	0.46	0.146*			
Social integration	4.16	0.65	-0.169*	-0.022		
Diversity climate (new measure)	3.53	0.15	-0.184**	-0.023	0.144*	
DC (McKay et al., 2008)	3.86	0.16	-0.308**	-0.184*	0.115*	0.896***

*N = 11 at unit level; N = 221 at individual level – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$*

To test the nomological validity of the scale, we performed a hierarchical linear modeling (HLM) analysis (see Table A2.13), considering the hierarchical nested structure of our data within units and the induced correlation of errors terms (Klein and Kozlowski, 2000) and because HLM allows to assess multi-level relationships (Hox, 2010).

We first tested a null model with no predictors but considering SI as the dependent variable (model 1, or null model). The results indicated that SI varies significantly across units, since

ARTICLE 2

the proportion of variance between units is approximately 6 % (ICC = 0.06). Then, we assessed a second model with unit-DC as the independent variable at level 2 (model 2). DC unit score was mean-centered to avoid multicollinearity. The deviance statistics difference between the null model (model 1) and the model 2 ($\Delta Dev = -38.2$) demonstrated the significance of the incremental variance added by unit-level DC as a predictive variable in Model 2. Furthermore, Model 2 was found to explain an additional 23% of the variance in SI ($\Delta R^2=0.232$) providing extra support regarding the effect of unit-level DC. Finally, unit-level DC was found to be positively related to individuals' SI perceptions ($b = 0.570$, $p < 0.000$), supporting our hypothesis.

Table A2. 13: Results of HLM analysis on social integration

Variable (coefficient)	Model 1 (Null)			Model 2 (Fixed)			Model 3 (measure from McKay et al., 2008)		
	b	SE	t	b	SE	t	b	SE	t
Intercept (SI)	4.161	0.044	94.35***	4.162	0.039	105.9***	4.28	0.044	97.8***
Unit diversity climate				0.570	0.075	7.60***	0.422	0.069	6.10***
Deviance (-2 log likelihood)	433.9			395.7			170.2		
Δ (-2 log likelihood)				38.2***					
AIC	447.9			399.8			174.4		
BIC	454.7			406.5			179.8		
R ²	0.055			0.287			0.230		
ΔR^2				0.232					

*N = 11 at unit level; N = 221 at individual level – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$*

We also ran HLM analyses including the control variables as independent variables. Management position showed no significant relationship with SI, whereas Gender was found to have a positive effect on SI.

Unit-level model fit assessment

Complementary analyses were conducted in order to perform a DC-SI model fit assessment at the unit-level by comparing the model fit statistics provided for Model A and Model B (see Figure 1 for the model specification and Table A2.14 for the results). The confirmatory factor analyses confirmed the satisfactory fit level of Model A that had been previously found at the individual level.

Table A2. 14: Unit-level model fit assessment

Model / Fit statistics	Model A → SI	Model B → SI
χ^2	196.5***	162.1***
CMIN/df	2.29	1.977
CFI	0.90	0.93
SRMR	0.072	0.068
RMSEA	0.076	0.067

Predictive validity

In order to assess the predictive validity of the newly designed scale, it was decided to compare our results with the well-established DC measure from McKay et al. (2008). We used a sub-sample of Study 3 corresponding to the 120 responses gathered from the hotels group. In Table A2.13, Model 3 corresponds to the DC-SI relationship using the unit-level DC measure derived from McKay et al. (2008)'s scale. The HLM analysis revealed that the alternative measure was positively related to SI with high significance but had a lower predictive power than our newly-designed one ($b = 0.428***$). These results testify to the predictive validity of our new three-dimensional DC measure.

In conclusion, our rigorous three-stage methodology led to the development of a highly valid and robust DC measure that displays strong psychometric properties both at the individual and at the aggregate levels.

Discussion and Implications

Contributions to research and practice

This research has significant implications for both research and practice. First, our measure addresses the requisites that were identified from the scales limitations analysis of the DC literature. It is aligned with the definition and dimensionality proposed by Cachat-Rosset et al. (2017) concept. It is not focused on the respondent him- or herself but on external (to him or her) targets, that is to say perceptions of “what goes on” within his/her organization. It does not focus on identity groups that are specific to one country or use oriented wording, such as ‘gender’ or ‘race’ found in US-centric previous scales, and can therefore be used in cross-national research. Moreover, having been administered in both English and French languages, the developed scale demonstrated very stable psychometric properties. It addresses the higher-level of analysis in the sense that it is designed to be used as an aggregate measure. It also targets organizational level foci: top management commitment/stated intentions, organizational policies, attitudes and behaviours manifested in the unit environment, and so avoids personal values or personal comfort perceptions. From a methodological standpoint, our findings support the nomological validity of our proposed measure, providing empirical support to the positive influence of unit-level DC on employees’ perception of SI, so calling for further research on other DC’s proximal and distal outcomes.

Our measurement development contributes to the debate opened by Dwertmann et al. (2016), who claimed that DC measures most often failed to cover the distinct paradigms of fairness/discrimination and synergy. Indeed, these authors have raised serious concern about how the synergy paradigm is at present neglected in existing DC measures. Our new measure both taps the two paradigms but also questions the assumed dimensionality of these paradigms for DC study. Indeed, we found that the three DC facets combine both perspectives identified by Dwertmann et al. (2016), while most previous measures have failed to do so. The praxis dimension for instance combines both the ‘fairness & discrimination perspective’ (PRAX1 and PRAX2) and the synergy perspective (PRAX3 and PRAX4), while the programmatic dimension includes an item that clearly matches the ‘fairness & discrimination perspective’ (PROG3). Therefore, we note that the ‘fairness & discrimination perspective’ is empirically present in two separate dimensions of the newly-designed DC scale (via PROG3 and PRAX1 and PRAX2).

In short, our study raises questions about the empirical robustness of established diversity management paradigms for assessing DC. We contend that these dichotomies might be inherently problematic as they may prove to be somehow inapplicable in real organizational settings. The fairness & discrimination versus synergy dichotomy for instance assumes that on the one hand, an organization may be perceived by its members as providing equal treatment and being fair, while on the other hand, it may be perceived as not valuing each and every worker's specific contribution to organizational performance and learning on account of their group identity. But if employees perceive that some among them are undervalued, under-listened to and under-considered due to attitudes and behaviours manifested by their managers and/or colleagues on account of their group identity, then we contend that they may perceive this as discrimination, be it indirect or systemic (Agocs, 2002), and not as equal treatment and fairness. This also suggests that empirically disentangling the fairness & discrimination and the synergy perspectives in DC measures may be a dead-end. Inducing top executives in believing that valuing diversity is different from treating diverse employees fairly may actually be detrimental, as they may lose sight of one the fundamentals of diversity management: the systemic nature of discriminatory and exclusionary processes. "Not valuing" ideas and learning opportunities emanating from entire identity groups amounts to treating these groups unfairly.

In this study, we adopted a system structure approach for DC, by extending the HR system structure approach from Arthur and Boyles (2007) to the diversity field and the diversity management system from Kulik (2014) to operationalize the DC concept. Our proposed operationalization allows a view different from the above-mentioned paradigms considering that DC may be captured in a structural approach, while reflecting both paradigms but not being 'structured' by them.

This study also has implications for practitioners. Our proposed measurement may become a tool for cross-national research and practice as it is free from country-specific categories that hamper utilization of many existing scales across borders. Most of all, the new measurement represents a concrete tool for practitioners to assess overall DC and its composition. The structural approach adopted will allow practitioners to better answer to this crucial question: 'How to develop and maintain a positive DC?'. Assessing which of the three dimensions are the most contributive in their DC will provide them with strong guidelines on how to act regarding their diversity management system. Our results suggest that employees may perceive a range of formal and informal signals about diversity management, regarding the intent of their organization to support of diversity, regarding formal policies or procedures to promote diverse

people, or regarding attitudes and behaviors of managers or colleagues towards rejecting discrimination and valuing people who are different. While the three DC components taken together form DC perceptions, each one can be more or less prevalent in specific organizations and have separate outcomes. In other words, organizations can be characterized by different DC configurations (see Table A2.15) outlined in the next section.

Table A2. 15: Diversity climate taxonomy

Organizational configuration	Intentionality	Programmatic	Praxis
I	Low	Low	Low
II	High	Low	Low
III	Low	High	Low
IV	Low	Low	High
V	High	High	Low
VI	Low	High	High
VII	High	Low	High
VIII	High	High	High

In Type I configuration, an organization may not be perceived as having explicitly communicated its intention to promote diversity, nor as putting in place programs to develop it, or nor as developing positive attitudes and behaviors towards diverse people. The Type II refers to organizations that are perceived as displaying their intent to value diversity (such as signing a diversity commitment) without being perceived as implementing supporting programs nor changing attitudes and behaviors. Type III organizations may be perceived as having set up processes to promote diversity, but these are not perceived as being reflected into its employees' attitudes and behaviors. This may characterize organizations that are concerned about complying with the law or other standards, but with no perceived success in doing so. It could also be an intermediary stage towards achieving a perceived change in behaviors and attitudes at some later stage. Type IV may characterize organizations that are perceived to 'do diversity',

even without perceived explicit procedures or formal expression of intent. This could be considered as the final step of integrating diversity in some maturity life cycle approach of diversity management, where one, several, or all of configurations V to VIII may figure as intermediary stages.

Our work can also help revisit DC seminal works by providing some complementary perspective. For instance, the move from Affirmative Action towards Affirming Diversity discussed in Thomas (1990), may characterize firms moving from configuration V to configuration VIII. Fostering such a move may also have implicitly underlain the plural versus multi-cultural distinction (Cox, 1991), the fairness & discrimination versus synergy distinction (Dwertmann et al., 2016) based on the seminal work of Thomas and Ely (1996).

These organizational configurations are of course speculative, but they highlight the relevance of our study for future DC research and practice. The three-faceted DC conceptualization and operationalization along with the abovementioned configurations, emphasize the need for considering diversity management as a process rather than some fixed state (Carstens and De Kock, 2016). Diversity management should rather be seen as a succession of stages as was earlier proposed by Thomas (1990), Cox (1991), and Thomas & Ely (1996). Our work also raises several substantive questions. Are some organizations ‘born’ diversity friendly with no necessity to even intend to become so or without explicit supportive programs towards that end? How long can organizations durably remain in configurations II, III and V without generating tensions?

Research limitations and future research

Our research has limitations that should be acknowledged. Common method bias is a potential issue that may have affected our findings. We encourage scholars to use multiple data collection methods in the future. Moreover, studies across more organizations would benefit from greater variability in employee perceptions and allow to better understand the role played by each of the three facets of DC on a range of outcomes. We also call for replication of our study within and/or organizations across several national contexts.

Despite these limitations, our study identifies a number of research avenues. We empirically tested the reconceptualization of DC proposed by Cachat-Rosset et al. (2017) and provided evidence of its robustness. Our measure includes several items pertaining to the synergy

perspective as suggested by Dwertmann et al. (2016), which most previous measures lacked. Most of all, this research calls for further investigation of the concept. We invite future researchers to conduct further empirical tests of the newly-designed DC concept and use it in attempts to predict important outcomes such as turnover intentions, application intentions, job satisfaction or innovation as suggested by Cox (1993). This would also help to further assess the criterion validity of the measurement instrument. Nomological validity could also be further investigated by looking at other notions that are conceptually related to DC, including other organizational climates (such as innovation or ethical climates). More generally we encourage scholars to investigate the role of each facet of DC in influencing both individual and organizational outcomes. More practically, our three-dimensional measure of DC suggests that there are eight possible configurations for diversity management, drawing a preliminary tool-kit for practitioners in order to develop and maintain their DC. What had previously been identified as distinct paradigms or perspectives (Cox, 1991; Dwertmann et al., 2016; Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996) may to some extent coincide with one or several of these configurations. Yet these configurations, the factors that cause firms to move between them, and their outcomes, remain to be studied on large samples of firms. This is without a doubt an ambitious research agenda.

3. CONCLUSION DE LA PARTIE II

Nous présentons dans cette conclusion de notre deuxième article la synthèse des résultats et ses contributions majeures. Le résultat principal de cet article réside dans le fait de conforter de manière empirique la pertinence de la nouvelle conceptualisation du climat organisationnel diversité en trois dimensions. Il propose une opérationnalisation robuste et fiable du climat diversité, via le développement d'une échelle de mesure en 11 items, dont les propriétés ont été validées en termes de fiabilité et de validité convergente, discriminante, nomologique et prédictive. Les contributions académiques majeures de cette recherche sont notamment de questionner les paradigmes existants du management de la diversité au travers de la mesure du climat diversité développée, mais aussi de proposer une mesure qui soit adaptable à différents contextes linguistiques et culturels. Sur le plan managérial, nous proposons une taxonomie du climat diversité des organisations selon ses trois sous-dimensions.

3.1.Synthèse des résultats

Nous développons dans cet article une échelle de mesure du climat diversité alignée avec notre reconceptualisation initiale. L'échelle développée consiste in fine en 11 items (Tableau 17). Trois items reflètent la dimension d'*intentionnalité*, quatre celle de *programmation*, et enfin quatre celle de *praxis*. Nous avons démontré dans ce travail de développement et de validation d'échelle qu'elle présente des propriétés satisfaisantes en termes de fiabilité et de validité convergente et discriminante. Au niveau individuel, la fiabilité de l'échelle a été estimée grâce à trois critères que sont l' α de Cronbach, la fiabilité composite et le p de Dillon-Goldstein (Kline, 2013 ; Nunnally, 1978 ; Schmiedel et al., 2014). Chacun de ces critères a démontré des résultats satisfaisants, excédant la valeur attendue de 0.70. La validité convergente est appréciée via l'analyse de la corrélation des items et de la variance moyenne extraite. La corrélation de tous les items avec leur dimension est suffisamment forte allant de 0.636 à 0.873, respectant le seuil de 0.60. Tandis que leur corrélation avec une autre des trois dimensions reste en dessous du seuil recommandé 0.30. De plus, la variance moyenne

ARTICLE 3

extraite pour chaque dimension va de 0.579 à 0.674, au-delà du seuil de 0.50 recommandé. La validité convergente des items et de l'échelle est donc tout à fait satisfaisante. La validité discriminante est ensuite évaluée grâce à l'analyse des corrélations des items inter-dimensions, au critère de Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) et au Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). L'ensemble de ces critères répondent aux différents seuils attendus permettant d'affirmer une validité discriminante elle-aussi satisfaisante. Au niveau agrégé, l'échelle développée présente des résultats tout aussi satisfaisants, avec par exemple une forte fiabilité (α de Cronbach = 0.85), et une corrélation forte des items avec leur dimension supposée, allant de 0.725 à 0.913 (Tableau 17).

Tableau 17: Echelle de mesure du climat diversité en 11 items (en anglais) et corrélations des items au niveau agrégé

Items	INT	PROG	PRAX
Top management is visibly committed to diversity	0.872***	0.538	0.551
Top management intends to have a diverse workforce	0.824***	0.548	0.415
This organization values differences among employees	0.826***	0.432	0.570
This organization has set up action plans to promote diversity	0.544	0.913***	0.329
This organization has launched initiatives to diversify its workforce	0.569	0.902***	0.355
There are programs targeting under-represented groups	0.381	0.818***	0.262
There are policies promoting diversity in the workplace	0.593	0.865***	0.376
Discrimination is not tolerated in this organization	0.451	0.286	0.827***
Discriminatory behaviors are discouraged in this organization	0.362	0.331	0.725***
Managers work well with all kind of employees without distinction	0.426	0.230	0.755***
Workgroups welcome employees who are different	0.595	0.307	0.734***

L'échelle développée pour la mesure du climat diversité s'appuie sur le concept de situation forte (Mischel, 1973). Ainsi, les messages importants qui façonnent la perception des salariés concernant les attentes organisationnelles à l'égard de la diversité, et qui forment leur perception du climat diversité, sont envoyés par de multiples vecteurs. La multiplicité des sources de ces messages permet de créer une situation forte (Mischel, 1973). Ces messages peuvent ainsi collectivement créer un climat diversité fort, lorsqu'ils sont perçus et interprétés comme cohérents par les salariés (Bowen & Ostroff, 2004). Dans l'échelle développée, les messages sont issus de la voix de sa direction, des programmes formels développés, ainsi que des pratiques effectivement mises en œuvre par les acteurs proximaux que sont les managers et les collègues, en lien avec les trois dimensions du concept. Il ne s'agit pas ici d'évaluer la réalité de l'existence des éléments, mais bien la perception des salariés par rapport à ces éléments. Rappelons que le climat diversité, comme tout climat, est le reflet de la réalité subjective telle que perçue par les salariés, et ce quelle que soit la réalité objective. Ainsi, nous interrogeons les répondants sur l'intention, les programmes et les pratiques de l'organisation, non pas pour identifier si de telles caractéristiques existent objectivement, mais pour capturer leur « conscience » de ces caractéristiques et leur « interprétation du pourquoi ». Il s'agit ici du processus social d'attribution (Fiske & Taylor, 1991) qui les amène à interpréter l'objectif de l'organisation (Nishii et al., 2008).

Cette échelle présente de plus une validité nomologique satisfaisante. Afin d'être validée, toute échelle nouvellement développée doit présenter une validité nomologique, c'est à dire montrer une relation empirique à un concept théoriquement lié. Comme précédemment évoqué, nous avons mesuré l'impact du climat organisationnel diversité perçu sur le sentiment d'intégration sociale des salariés. Les statistiques descriptives et corrélations entre les variables sont présentées dans le tableau 18. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse de type Hierarchical Linear Modeling (HLM), du fait de la structure agrégée des données du climat diversité (Klein & Kozlowski, 2000) et afin d'analyser des relations multi-niveaux entre concepts (Hox, 2010). Nous avons en préalable justifié de la pertinence de l'agrégation des réponses comme représentant un climat diversité organisationnel. Les indicateurs de corrélations intra-classes et inter-classes ($ICC_1 = 0.18$; $ICC_2 = 0.92$; $r_{wg(j)} = 0.95$ – variant de 0.92 à 0.98) démontrent que les données agrégées représentent adéquatement le climat diversité agrégé, indiquant un niveau élevé de consensus au sein des unités et suffisant de variance entre les unités d'agrégation. Les résultats de l'analyse HLM (Tableau 19) nous ont permis d'établir que le climat collectivement perçu de diversité, tel que conceptualisé et mesuré, influence de

ARTICLE 3

façon significative la perception d'intégration sociale des salariés ($b = 0.570$). La différence des indicateurs de déviance et d'adéquation entre le modèle nul et le modèle 2 ($\Delta -2 \log \text{likelihood}$, AIC et BIC) indiquent de plus que le modèle 2 est meilleur. La validité nomologique du construit est ainsi établie.

Tableau 18: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (article 2)

Variables	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4
Genre	1.56	0.53				
Management	1.70	0.46	0.146*			
Intégration sociale	4.16	0.65	-0.169*	-0.022		
Climat diversité	3.53	0.15	-0.184**	-0.023	0.144*	
Climat diversité (alternatif)	3.86	0.16	-0.308**	-0.184*	0.115*	0.896***

$N = 11$ au niveau unité ; $N = 221$ au niveau individuel – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Tableau 19: Résultats de l'analyse HLM du climat diversité sur l'intégration sociale

Variable	Modèle 1 (Nul)			Modèle 2 (Fixe)			Modèle 3 (mesure alternative)		
	B	SE	t	b	SE	t	b	SE	t
Intercepte (SI)	4.161	0.044	94.35***	4.162	0.039	105.9***	4.28	0.044	97.8***
Climat diversité agrégé				0.570	0.075	7.60***	0.422	0.069	6.10***
Déviance (-2 log likelihood)	433.9			395.7			170.2		
Δ (-2 log likelihood)				38.2***					
AIC	447.9			399.8			174.4		
BIC	454.7			406.5			179.8		
R ²	0.055			0.287			0.230		
ΔR^2				0.232			0.175		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Concernant, le pouvoir prédictif de l'échelle de mesure développée, nous avons comparé l'influence du climat diversité sur la perception d'intégration sociale, en mesurant dans l'étude 3 le climat organisationnel de diversité via notre échelle développée et en même temps via celle proposée par McKay et al. (2008). L'objectif était ici de nous assurer que l'échelle développée présentait un intérêt supérieur dans sa capacité à expliquer les phénomènes étudiés. Le tableau 19 montre que, bien que tous deux significatifs, l'impact de l'échelle développée sur la perception d'intégration sociale (Model 2, $b = 0.570$) est supérieur à celui mesuré par l'échelle alternative (Model 3, $b = 0.422$). La validité prédictive supérieure de notre échelle de mesure du climat diversité à un niveau agrégé a donc été démontrée.

L'échelle développée en 11 items présente donc des propriétés psychométriques tout à fait satisfaisantes en termes de fiabilité et de validité convergente, discriminante, nomologique et prédictive. Ce développement d'échelle offre de plus des contributions significatives tant sur le plan académique que pour les praticiens, que nous présentons en suivant.

3.2. Contributions majeures

Sur le plan académique, la contribution majeure de cette recherche est de remettre en question les paradigmes établis du management de la diversité, comme angle unique d'évaluation du climat diversité (Dwertmann et al., 2016 ; Thomas, 1990 ; Thomas et Ely, 1996). L'échelle développée contribue au débat ouvert par Dwertmann et al. (2016), lorsqu'ils affirment que les mesures existantes du climat diversité échouent le plus souvent à représenter les paradigmes distincts de *fairness and discrimination* et de *synergy*. En effet, ils ont soulevé de sérieuses préoccupations quant à la façon dont le second paradigme de *synergy* est actuellement négligé dans les échelles de mesures du climat diversité. Notre nouvelle mesure puise à la fois dans ces deux paradigmes, mais remet également en question la dimensionnalité supposée de ces paradigmes pour l'étude du climat diversité.

En nous inscrivant dans le modèle de Arthur & Boyles (2007) et de Kulik (2014), nous postulons que le climat diversité est le reflet de la perception par les salariés des paradigmes du management de la diversité, mais aussi des politiques et des programmes mis en place et enfin des pratiques effectivement déployés. Ainsi, les trois dimensions du climat diversité, tel que conceptualisé et opérationnalisé, combinent les deux perspectives identifiées par Dwertmann et

al. (2016). La dimension *praxis*, par exemple, reflète à la fois la perspective de l'équité et de la discrimination (« Discrimination is not tolerated in this organization » et « Discriminatory behaviors are discouraged in this organization ») et celle de synergie (« Managers work well with all kind of employees without distinction » et « Workgroups welcome employees who are different »). La dimension *programmation* évoque clairement la perspective de synergie avec la promotion de la diversité (« There are policies promoting diversity in the workplace »), mais comprend aussi un item qui fait écho à la perspective d'équité (« There are programs targeting under-represented groups »). Par conséquent, les deux paradigmes du management de la diversité sont bien empiriquement présents dans l'échelle développée et au sein de ses différentes dimensions, sans pour autant la structurer.

L'échelle développée permet d'autre part une évaluation du climat diversité dans des contextes nationaux et linguistiques différents. L'échelle a été développée initialement en anglais, compte-tenu du panel d'items initiaux générés à partir de ceux préexistants, tous libellés en anglais. Puis elle a été administrée en anglais et en français, après avoir suivi une procédure de traduction et retraduction inversée, suivant les recommandations pour la recherche dans des contextes multiculturels (Brislin, 1970). Elle a de plus été administrée dans un contexte multinational pour deux des trois études réalisées (étude 2, N = 398 ; étude 3, N = 221). Les résultats montrent que l'échelle présente des propriétés psychométriques stables dans différents contextes nationaux et culturels, les répondants appartenant à 26 pays différents pour l'étude 2 de niveau individuel, et à 5 pays différents pour l'étude 3 de niveau agrégé. Il s'agit à notre connaissance de la première échelle développée pour mesurer le climat diversité qui l'ait été dans un contexte international. A ce titre et compte-tenu de sa stabilité démontrée, elle répond efficacement à la nécessité de disposer d'instruments de mesure qui soient adaptables à différents contextes, et qui permettent l'étude simultanée du climat diversité dans des organisations internationales. Elle offre donc la possibilité d'établir des relations stables du climat diversité avec d'autres concepts, sans être dépendante du contexte national dans lequel elle aurait été développée.

Enfin, notre recherche propose une forte contribution pour les praticiens, avec une possible taxonomie des climats diversité au sein des organisations. Compte-tenu de l'appréciation du climat diversité avec ses trois dimensions, chacune peut s'avérer être plus ou moins présente dans la formation du climat diversité perçu par les salariés (Tableau 20).

Tableau 20: Taxonomie du climat diversité

Type	Intentionnalité	Programmation	Praxis
I	Faible	Faible	Faible
II	Fort	Faible	Faible
III	Faible	Fort	Faible
IV	Faible	Faible	Fort
V	Fort	Fort	Faible
VI	Faible	Fort	Fort
VII	Fort	Faible	Fort
VIII	Fort	Fort	Fort

Ainsi, un climat diversité positif peut être composé différemment. Dans la configuration de type I, l'organisation présente un faible climat diversité perçu puisque chacune des dimensions est faible. A l'opposé dans le type VIII, elle présente une perception forte sur chacune des trois dimensions. Le type II désigne des organisations qui sont perçues comme affichant leur intention de valoriser la diversité (par la signature d'un engagement tel que la Charte de la Diversité par exemple), sans être perçues comme ayant mis en œuvre de réelles politiques ou des programmes, et dans laquelle les pratiques ne sont pas perçues comme favorables à la diversité. Les organisations de type III peuvent être perçues comme ayant mis en place des politiques de promotion de la diversité, mais qui ne sont pas perçues comme étant reflétées dans les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation. Cela peut caractériser des organisations qui n'ont pas réussi à faire évoluer les comportements envers les personnes diverses. Il pourrait également s'agir d'une étape intermédiaire dans un processus de changement, où la perception d'évolution des comportements et des attitudes viendrait à un stade ultérieur.

Le type IV peut caractériser des organisations qui sont perçues comme ouvertes à la diversité au quotidien dans les pratiques, sans que des politiques formelles ou une intention explicite ne soit perçues. Cela pourrait être considéré comme la dernière étape de l'intégration de la diversité, dans une approche de type « cycle de vie » de la maturité du management de la

diversité. Dans cette perspective, les configurations précédentes pourraient apparaître comme des étapes intermédiaires ou chemins possibles. Cela sous-entend qu'il n'y a pas de voie unique pour le développement d'un climat diversité au sein des entreprises. Et pourquoi pas un cycle de vie du climat diversité au sein des entreprises en fonction de leur maturité du management de la diversité. Cette taxonomie est à ce stade spéculative et n'a pas été empiriquement testée. Elle vise à ouvrir des voies possibles différentes pour les praticiens qui souhaitent développer et maintenir un climat diversité positif au sein de leur organisation, en fonction de leur contexte ou de leur maturité.

3.3.Limites

Cette recherche connaît bien sûr des limites qui doivent être reconnues. La première concerne la collecte des données pour chaque étude. Dans chacune, les données ont été recueillies auprès d'une seule source, le biais de méthode commune est donc un problème potentiel qui a pu affecter nos résultats. La collecte de données auprès de différentes sources est donc à encourager dans de futures recherches sur le climat diversité (McKay & Avery, 2015).

De plus, nos résultats seraient renforcés par une étude menée auprès d'un plus grand nombre d'organisations ou d'unités, afin de bénéficier d'une plus grande variabilité dans les perceptions du climat diversité organisation par les salariés. En effet, nous établissons la validité nomologique de l'échelle développée dans notre étude 3, en nous appuyons sur un échantillon de 11 unités pour 221 répondants individuels. Cet échantillon reste modeste, notamment en termes de structures agrégées de niveau supérieur. Un échantillon présentant un plus grand nombre d'unités de niveau 2 est recommandé pour des résultats plus fiables lorsque des analyses HLM sont menées (Hox, 2010 ; Turner, 2015).

Enfin, en cohérence avec le paradigme post-positiviste dans lequel nous nous inscrivons, la réplication de notre étude au sein d'organisations dans plusieurs contextes nationaux serait nécessaire pour établir la stabilité de la relation entre le climat diversité tel qu'opérationnalisé et la perception d'intégration sociale des salariés.

BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE II

- Agocs, C. (2002). Systemic discrimination in employment: mapping the issue and policy responses. In K. L. International (Ed.), *Workplace equality: international perspectives on legislation, policy and practice*. The Hague.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732-740.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Bauer, T., and Green, S. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Arthur, W., and Muñoz, G. J. (2017). The Development and Validation of a Cross-Industry Safety Climate Measure: Resolving Conceptual and Operational Issues. *Journal of Management*, 45(5), 1987-2013.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 247-258.
- Carstens, J. G., and De Kock, F. S. (2016). Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chrobot-Mason, D., (2003). Keeping the promise. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22 - 45

- Chrobot-Mason, D., and Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group and Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*. 1-28
- Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1495–1515.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Commission européenne, et Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D.3. (2003). *Coûts et avantages de la diversité*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Drach-Zahavy, A., & Trogan, R. (2013). Opposites Attract or Attack? The Moderating Role of Diversity Climate in the Team Diversity-Interpersonal Aggression Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 449–457.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., and Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness and Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage Publications.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). Social cognition. *New York, NY. Mcgraw-Hill Book Company*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.

- Gonzalez, J. A. & A. S. Denisi (2009). "Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness". *Journal of Organizational Behavior*, 30: 21–40.
- Guchait, P., J. Madera & M. Dawson (2016). "Learning in the service environment: the influence of diversity climate". *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4): 448–470.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hicks-Clarke, D. and P. Iles (2000). "Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions". *Personnel Review*, 29: 324–345.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560-587.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–59.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., and Mallette, P. (2001). Diversity and managerial value commitment: A test of some proposed relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge (2nd ed.). New York, NY.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, P. (2013). *Handbook of psychological testing*. (Routledge., Ed.).

- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81.
- Kossek, E. E., Markel, K. S., and McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328–352.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Law, K. S., Wong, C. S., and Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- LeBreton, J. M., and Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Madera, J. M., Dawson, M. and Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological review*, 80(4), 252–283.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(4), 305–333.

- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ozgen, C., Nijkamp, P., and Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2(1), 1–24.
- Price, J. L., and Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 1, 5-39.
- Reinwald, M., Huettermann, H., & Bruch, H. (2018). Beyond the Mean: Understanding Firm-Level Consequences of Variability in Diversity Climate Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 472-491.
- Richard, O. C., Roh, H., and Pieper, J. R. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in the Managerial Ranks: Does Firm Size Matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215–242.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., and Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures’ support of business process management. *Information and Management*, 51(1), 43–56.
- Schneider, B., 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Pfeiffer.

- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). Is it Spillover or Compensation? Effects of Community and Organizational Diversity Climates on Race Differentiated Employee Intent to Stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259–269.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 7(3), 296–332.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581–593.
- Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–165.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas Jr., R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for diversity management. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Turner, J. R. (2015). Hierarchical linear modeling: Testing multilevel theories. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), 88–101.
- Van Campenhoudt, L. and R. Quivy (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Van der Vegt, G. S., and Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024–1054.
- Wanberg, C. R., and Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 1(3), 373–38.

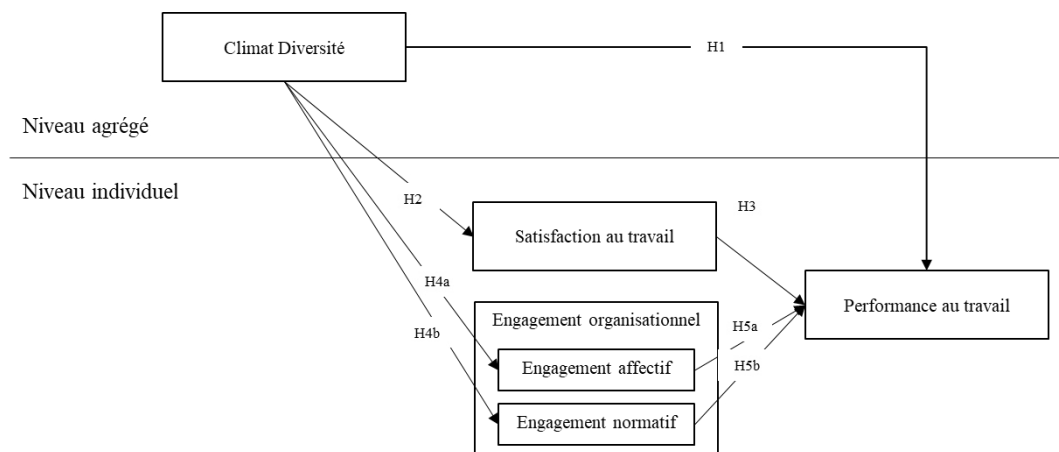
**PARTIE III : THE INFLUENCE OF UNIT-DIVERSITY
CLIMATE ON INDIVIDUAL WORK ROLE
PERFORMANCE: A MULTI-LEVEL MODEL
ANALYSIS**

1. INTRODUCTION DE LA PARTIE III

Ce troisième article vise à répondre à notre objectif de recherche principal, soit l'influence de la perception du climat diversité, en tant que climat organisationnel, sur la performance des salariés. Notre modèle de recherche s'inscrit dans le modèle de Kopelman et al. (1990), qui présente l'influence du climat organisationnel sur les états affectifs et cognitifs des salariés, puis sur leurs comportements performants. Suivant ce cadre, nous faisons l'hypothèse que le climat diversité influence la performance individuelle des salariés, et que cette relation se fait via des mécanismes médiateurs, à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés.

Nos objectifs ont été dans cette troisième partie de : (1) tester empiriquement la nouvelle conceptualisation et opérationnalisation du climat diversité dans le cadre de notre modèle de recherche, (2) éclairer une relation encore inexplorée, soit l'influence du climat diversité sur la dimension individuelle et comportementale de la performance des salariés, (3) mieux comprendre les mécanismes par lesquels cette relation s'établit par l'étude de deux médiateurs supposés, la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. Notre modèle global de recherche est présenté en suivant dans la figure 9.

Figure 9: Modèle de recherche



Notre premier objectif est de tester la nouvelle conceptualisation et opérationnalisation du climat diversité, en nous appuyant sur la relation entre le climat diversité organisationnel et la performance individuelle. Notre deuxième article qui visait à opérationnaliser le climat diversité, tel que reconstruit dans notre premier article, lui a déjà offert une première validation empirique. Notamment au travers de sa validité nomologique, évaluée par sa relation positive avec la perception d'intégration sociale des salariés. Ce troisième article offre un second test empirique, à la fois de l'échelle développée et de la reconceptualisation en trois dimensions du climat diversité. Du fait du caractère multi-niveaux de notre modèle, nous avons réalisé une analyse HLM, afin de prendre en compte la structure hiérarchiquement groupée des données pour considérer le climat diversité comme un climat organisationnel, et la corrélation induite des termes d'erreurs (Hox, 2010 ; Klein & Kozlowski, 2000). Or, la puissance de l'analyse HLM est liée à la taille de l'échantillon de données. Elle offre des résultats plus fiables lorsque l'échantillon considéré présente un plus grand nombre de structures groupées de niveau 2, que de nombreux répondants individuels de niveau 1 (Hox, 2010 ; Turner, 2015). Nous avons donc collecté un échantillon de données plus large que dans le précédent article, notamment en termes d'unités de niveau 2 ($N_{\text{unité}} = 34$; $N_{\text{individuel}} = 509$). Cet échantillon final répond ainsi à l'exigence de taille permettant une grande fiabilité de l'analyse HLM (Maas & Hox, 2005).

Notre deuxième objectif est de tester notre hypothèse d'une relation positive du climat diversité sur les comportements performants individuels des salariés. L'influence du climat diversité sur la performance a principalement été étudiée au regard de la performance organisationnelle, comme présenté précédemment, et très peu sur la performance individuelle. Seules trois études ont en effet analysé le rôle positif du climat diversité sur la performance des salariés, estimée par le niveau individuel de ventes (McKay et al., 2008), le niveau de ventes interculturelles (Chen et al., 2012) et enfin les comportements innovants des salariés (Luu, 2019). Or, le modèle de Kopelman et al. (1990) présente le comportement de performance comme résultant des états affectifs et cognitifs des salariés, eux-mêmes influencés par leur perception du climat au sein de leur organisation. Suivant la même approche, Cox (1993) indique que le climat diversité influence la performance au niveau individuel, avant dans un second temps d'influencer la performance organisationnelle. La relation qui lie la perception d'un climat diversité positif à la performance individuelle des salariés reste donc à investiguer.

Nous abordons de plus la notion de performance individuelle sous un angle comportemental, encore jamais exploré dans la littérature du climat diversité. La performance

est ainsi appréciée au travers des comportements mis en œuvre par les salariés, et non au travers d'indicateurs objectifs, susceptibles d'être influencés par des facteurs contextuels indépendants des salariés eux-mêmes. En effet, les comportements menant à la performance que les salariés développent sont davantage sous leur contrôle (Newman et al., 2004), et permettent d'établir une relation a priori plus fiable. Du fait des environnements de travail actuels toujours plus incertains, changeants et interdépendants (Griffin et al, 2007), les entreprises attendent de leurs salariés qu'ils fassent preuve de certains types de comportements générateurs de performance.

Ces comportements sont de trois ordre : (1) la bonne réalisation de leurs missions prescrites mettant en œuvre les compétences adéquates, (2) l'adaptabilité face à l'incertitude des environnements économiques dans lesquels les organisations évoluent, et enfin (3) la proactivité. Nous faisons donc le choix dans cette recherche de considérer cette approche innovante de la performance des salariés, qu'est l'endossement par les salariés des rôles performants attendus par les organisations. Cette approche de la performance est d'autant plus intéressante pour les organisations qu'elle permet d'évaluer la performance actuelle des salariés, au sens des comportements déjà mis en œuvre, mais aussi d'extrapoler leur performance future. En effet, en raison notamment de leur capacité d'adaptation et proactivité, les salariés performants aujourd'hui devraient aussi être plus enclins à s'adapter aux évolutions futures de leur environnement de travail, et par conséquent aux attentes futures de leur employeur. Notre première hypothèse de recherche est donc la suivante :

H1 : La perception du climat diversité est positivement liée à la performance au travail des salariés

Notre troisième objectif est d'explorer les mécanismes médiateurs expliquant comment le climat diversité influence les comportements performants des salariés. Comme exposé plus haut, la perception du climat organisationnel influence indirectement le développement de comportements performants par les salariés. Cette relation passe par le développement d'états affectifs et cognitifs chez les salariés, notamment leur satisfaction au travail et leur engagement envers leur organisation. Nous faisons donc l'hypothèse que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont des médiateurs dans le processus qui mène le climat diversité à influencer la performance au travail des salariés.

D'une part, tant Kopelman et al. (1990) que Cox (1993) plus spécifiquement vis-à-vis du climat diversité, ont proposé que la satisfaction au travail, en tant qu'état affectif, a un effet médiateur dans la relation entre le climat organisationnel perçu et les comportements performants. Nous nous appuyons dans ce travail sur la définition de la satisfaction globale au travail, comme un état affectif des salariés à l'égard de leur emploi au sein de leur organisation (Thompson & Phua, 2012). Et ce, par opposition à l'approche cognitive de la satisfaction au travail, qui considère le concept comme multi-dimensionnel, considérant la satisfaction par rapport à différents aspects du travail. C'est notamment le cas du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967), ou du Job Descriptive Index (JDI) qui évalue la satisfaction des salariés en cinq dimensions : la satisfaction à l'égard du travail, de la rémunération, de la promotion, des collègues et de la supervision (Smith et al., 1969).

Price (1997) nous rappelle que les deux approches, celle de la satisfaction affective globale au travail et celle de la satisfaction cognitive via différentes dimensions du travail, sont tout autant appropriées, elles sont fonction des objectifs de recherche. Il est cependant crucial de choisir soigneusement la mesure utilisée pour l'évaluation de la satisfaction au travail en fonction des hypothèses posées, car différentes échelles en capturent soit la composante cognitive soit la composante affective (Brief & Roberson, 1989). Puisque nous considérons la satisfaction au travail comme un état affectif, nous adoptons une évaluation affective générale de la satisfaction au travail en 3 items (Cammann et al., 1979 ; Greenberg & Baron, 2003 ; Spector, 2008). Un exemple d'item est « En général, je suis satisfait de mon travail ».

L'influence d'un climat diversité positif sur la satisfaction au travail a déjà été démontrée (Hofhuis et al., 2012 ; Madera et al., 2013 ; Parks et al., 2008). De plus, la relation entre la satisfaction au travail et la performance a elle aussi été démontrée (Judge et al., 2001). Ainsi, lorsqu'ils sont plus satisfaits de leur travail, résultant d'un climat diversité comme positif, les salariés sont plus susceptibles de développer des comportements de performance au travail. Suivant ces premiers résultats et notre cadre d'analyse, nous étudions donc l'influence indirecte du climat diversité perçu sur la performance individuelle des salariés, via une plus grande satisfaction au travail. Nos hypothèses de recherche sont donc :

H2 : La perception du climat diversité est positivement liée à la satisfaction au travail des salariés

H3 : La satisfaction au travail est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail

D'autre part, l'engagement organisationnel est présenté aussi bien par Kopelman et al. (1990) que par Cox (1993) comme une variable intermédiaire dans la relation entre le climat organisationnel et la performance individuelle. L'engagement organisationnel est défini comme composé de trois dimensions : affective, normative et de continuation (Meyer & Allen, 1991). L'engagement affectif fait référence à un attachement émotionnel et à une identification à l'organisation. L'engagement normatif implique un sentiment de loyauté et d'obligation envers l'organisation. Enfin, l'engagement de continuation reflète une analyse fondée sur un rapport coût – bénéfice pour le salarié, qui fait référence à l'abandon des avantages liés à l'employeur ou bien à l'absence de solutions alternatives perçues (McGee & Ford, 1987). Chacune des trois composantes de l'engagement organisationnel a été identifiée comme ayant un rôle spécifique pour expliquer différents résultats (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer et al., 1993 ; Meyer et al., 2002).

Dans leur méta-analyse, Meyer et al., (2002) ont ainsi montré que l'engagement affectif présentait une corrélation positive plus forte avec les comportements liés à l'emploi, tels que la présence, la performance ou les comportements citoyens au travail. Ils ont ensuite démontré que l'engagement normatif présente les mêmes effets positifs sur ces variables, mais dans une moindre mesure. Enfin, leurs résultats montrent que l'engagement de continuation présente des résultats négatifs ou nuls sur ces mêmes variables. Compte-tenu de ces résultats, nous avons choisi dans notre étude d'investiguer plus spécifiquement les sous-dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel, chacune étant considérée comme un possible médiateur de la relation climat diversité – performance individuelle. Nous utilisons pour ce faire les 12 items correspondant de l'échelle de Meyer et al. (1993), adaptée aux contextes internationaux et validée en français (Bentein et al., 2005).

Le climat diversité a été précédemment associé à un engagement organisationnel plus fort (Buttner et al., 2010 ; Hicks-Clarke & Iles, 2000 ; Hopkins et al., 2001 ; Gonzalez & DeNisi, 2009 ; McKay et al., 2007 ; Newman et al., 2018 ; Parks et al., 2008 ; Triana et al., 2010). Ces auteurs se sont appuyés principalement sur l'approche du *sensemaking* (Roberson & Stevens, 2006), expliquant comment les salariés donnent du sens et internalisent la valeur donnée par l'organisation à la diversité, générant un engagement affectif de leur part envers

leur organisation. Ils se sont ensuite appuyés sur le principe du contrat psychologique (Rousseau, 1990), afin d'éclairer le processus qui veut que lorsque les salariés considèrent que leur employeur répond à leurs attentes d'équité et de respect de tous, ils sont plus enclins à développer un engagement réciproque moral envers lui, notamment s'ils partagent eux-mêmes cette valeur. L'influence indirecte du climat diversité sur la performance des salariés, via un engagement organisationnel affectif et normatif plus élevé, est donc posée comme seconde hypothèse médiatrice. Nos hypothèses de recherche sont donc :

H4a : Le climat diversité est positivement liée à l'engagement organisationnel affectif des salariés

H4b : Le climat diversité est positivement liée à l'engagement organisationnel normatif des salariés

H5a : L'engagement organisationnel affectif est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail

H5b : L'engagement organisationnel normatif est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail

Nous discutons enfin des contributions des résultats de notre recherche et de ses implications sur le plan académique. Puis nous évoquons ses implications sur le plan managérial, en lien avec le management de la diversité d'une part et le management de la performance dans les organisations d'autre part. Enfin, nous adressons le contexte des organisations publiques dans lequel est réalisé ce travail.

2. ARTICLE 3 : THE INFLUENCE OF UNIT-DIVERSITY CLIMATE ON INDIVIDUAL WORK ROLE PERFORMANCE: A MULTI-LEVEL MODEL ANALYSIS¹¹

Abstract

While the positive diversity climate-performance relationship has already been studied, previous works only examined the effects of DC on organizational and group performance (Boehm et al., 2014b; Chen et al., 2012; Gonzalez and DeNisi, 2009; Luring and Selmer, 2011; Lee, 2019; McKay et al., 2008; McKay et al., 2009). But we poorly know how collective performance occur and by which mechanisms diversity climate perception contributes to it through individuals' performance behaviors. We seek in this study to extent our understanding of this relationship by exploring the influence of diversity climate on individual performance thanks to the work role performance perspective (Griffin et al., 2007) and the hypothesized mediation of job satisfaction and organizational commitment. We relied on Kopelman et al.'s model of climate and culture on work performance (Kopelman et al., 1990) and Cox's interactional model of cultural diversity (Cox, 1993) to perform a cross-level analysis (N = 509 at individual level; N = 34 at unit level). Results showed that unit-diversity climate is positively related to individual work role performance, and that job satisfaction and affective commitment mediate the relationship. Normative commitment was not found to be a significant mediator. This study has strong implication for research and practitioners as it highlights the role of diversity climate on individuals' performance behaviors, such as proficiency, adaptivity and proactivity (Griffin et al., 2007). This provides new cues to better understand how diversity climate perception participate in performance. It also provides an empirical validation of the newly-designed diversity climate model by Cachat-Rosset et al. (2017).

Key words: diversity climate, organizational climate, work role performance, multi-level analysis, job satisfaction, organizational commitment

¹¹ Les références propres à l'article 3 suivant sont présentées dans la bibliographie de la partie III.

Introduction

In a more and more competitive and globalized economy, organizations need to deal with increasingly changing environments and to quicker adapt to meet their goals (Ilgen and Pulakos, 1999). In this context, workers performance is a crucial field of inquiry for firms that need to better understand conditions to enhance employees' achievements. They need to set up work environments that facilitate and encourage people performance.

To better understand how work environments may influence employees' performance, Kopelman et al. (1990) developed a model of the role of climate and culture on work performance, seen as productivity. They proposed that human resources (HR) management practices in organizations influence the organizational climate perceived by their members. In turn, the organizational climate influences people productivity through its positive effects on cognitive and affective states, such as work motivation and job satisfaction, as well as relevant organizational behaviors, such as attachment or citizenship. Through a sensemaking process and signaling perspective, organizations provide salient workplace stimuli (e.g., workplace conditions, reward criteria, management behaviors) that are interpreted by employees. When the perception is shared within groups, an organizational climate may emerge (Reichers and Schneider, 1990; Schneider and Reichers, 1983). So, climate serves to employees as a basis for interpretation of important goals and rewarded behaviors from the organization, and then as a guide to action. Zohar and Luria (2004, p. 322) noted that "*events serve as climate indicators that can reveal the priority of key facets*". Moreover, James and Jones (1976) argued that organizational climate causes *end-results criteria*, through two mediating mechanisms that are attitudes or motivation related to the organization and to job behaviors and performance. Organizational climate is thus a perceptual mediator through which organization's goals and emphasis may turn may be translated into employees' expected behaviors and performance. Bowen and Ostroff (2004) developed a model where HR practices are related to firm

performance and explained that the mechanism by which this occurs is the organizational climate perceived by employees, which might motivate them to adopt desired attitudes and behaviors. Collectively, these expected roles endorsed by the organization's members participate in the achievement of the organization's goals. Several scholars have demonstrated that organizational climates are related to positive behaviors and organizational performance, such as customer satisfaction or financial performance and effectiveness (e.g. Johnson, 1996; Ostroff & Schmitt, 1993; Schneider & Bowen, 1985). Moreover, employees within organizations experience several specific-facet climates, such as for example climate for innovation or for service (Baer and Frese, 2003; Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Johnson, 1996). In this vein and applying the organizational climate-performance relationship, Griffin and Neal (2000) proved that a specific climate - safety climate - is related to a specific facet of performance - safety performance.

According to the adaptivity and interdependence of today's jobs requirements (Ilgen and Pulakos, 1999; Smith et al., 1997), workers are supposed, among others variables from Campbell et al. (1993), to demonstrate strong interpersonal adaptability, that is being adaptable and open-minded when dealing with others and considering other's viewpoints or opinions, and cultural adaptability, that is learning about and understand other groups and cultures. So, considering the evolution of jobs in recent contexts and the increasing desire for relational abilities, we argue that a positive diversity climate (DC) in organizations might be a relevant contributor for enhancing individuals' performance. Organizations that send signals that they value diversity, respect diverse people and provide support for their full contribution are more likely to shape a climate of cooperation between workers, adaptation to differences and multi-cultural benefits. When employees perceive a positive DC, they are motivated to adopt positive attitudes and behaviors regarding diverse people, and regarding different ideas or collaboration. These kinds of behaviors help them to easily endorse their whole expected work roles and then

to perform as valued by the organization (Motowidlo and Kell, 2012). Collectively, these expected individuals' behaviors lead to collective performance. In other words, when designing diversity management policies and practices, organizations are most likely to develop and maintain a positive DC that in turn, when perceived and interpreted as consistent by employees, will lead them to develop individual behaviors in favor of performance.

The purpose of this research is thus to explore the link between organizational DC and individual job performance, considering the evolution of work roles in organizations (Griffin et al., 2007). Relying on Kopelman et al.'s climate, culture and performance model (Kopelman et al., 1990) and Cox 's diversity climate model (Cox, 1993), we developed an integrative multilevel model of diversity climate effects on individual work role performance. We posit that group-diversity climate perception impacts employees' work role performance. We also introduce job satisfaction and organizational commitment as mediators to further explain the link between DC and role performance. Doing so, we seek to shed more light on the ways by which DC is translated into attitudes which in turn affect individual performance.

Our study contributes to extent research for several reasons. First, it offers a new insight in the job performance literature, introducing an unexplored antecedent of work role performance, organizational DC. This expected antecedent of employee performance is strongly relevant in organizations which now have more and more diverse workforce, due to the increasing representation of women and older workers in the workplace, multi-cultural teams, and increased migrations. Second, it contributes to the diversity management literature since it proposes to extend our understanding of mechanisms by which diversity climate influences individual performance, and the mediating role played by job satisfaction and organizational commitment in the relationship. While the DC-performance relationship has already been studied, previous work only examined the effects of DC on organizational and group performance. But we poorly know by which mechanisms DC perception contributes to

performance through individuals' contributions. Studying the impact of DC perception on individual performance is expected to further enhance our understanding of the relationship. Third, this study examines individual performance thanks to the work role embeddedness perspective (Motowidlo and Kell, 2012), while previous research mainly relied on objective outcomes. To consider work role performance and not only results of the performance is of high interest in modern firms dominated by uncertainty, the need for workers' flexibility and considering the stronger interdependence of today's jobs requirements.

After a presentation of the theoretical underpinnings of the DC - work role performance relationship, we present our research hypotheses. We then test the impact of organizational DC on individual work role performance, and the mediation of job satisfaction and organizational commitment in the DC - individual work role performance relationship. Finally, we discuss the implications of our work for theory and practice and provide directions for future research.

Theoretical framework

Work role performance

Job performance is a key concept in organizational literature. It refers to the extent to which employees perform in their job, meeting the expected achievements and adopting the required behaviors. Job performance has been studied for a long time as 'task performance', considered as the proficiency with which employees accomplish their duties and tasks specified in a job description (Murphy, 1989). This definition of individual job performance seems to be quite reductive by now, and performance literature has evolved to better encompass the evolutions of jobs in response to business evolutions (Ilgen and Pulakos, 1999). Clearly, changes in the nature of work over the past 30 years have broadened the role expected from employees in dynamic organizational contexts (Griffin et al., 2007; Ilgen and Pulakos, 1999), and thus the

ARTICLE 3

meaning of work performance. The work environments have become so more complex and uncertain that organizations also require that employees deal with flexible roles (Ilgen and Hollenbeck, 1991), be able to adapt to changes and demonstrate pro-activity, in addition to proficiency in their assigned tasks (Griffin et al., 2007). So, the role theory (Katz and Kahn, 1978; Ilgen and Hollenbeck, 1991) suggests that full role endorsement by employees better reveal individual performance in current businesses. The work role concept refers to “*the total set of performance responsibilities associated with ones’ employment*” (Murphy and Jackson, 1999, p. 335).

Moreover, Motowidlo and Kell (2012) highlight that job performance is a property of behavior, and that we need to distinguish behavior, that is what people do, from performance, that is the expected organizational value of what people do, and results that are states that people change by what they do contributing to organizational effectiveness. As agreed in recent literature (Bourguignon, 2000; Murphy & Jackson, 1999; Motowidlo and Kell, 2012), reducing job performance to the results of individual work is limited, since individual work results might be conditioned by contextual constraints and opportunities, like for example availability of appropriate tools or market factors (Motowidlo and Kell, 2012). Organizations managing people performance should distinguish workers’ behaviors expected to lead to performance from contextual features. So, workers performance would gain from being considered as a behavioral concept, such as work role performance.

Borman and Motowidlo (1993) described job performance as comprised of two dimensions: task performance and contextual performance. If task performance refers to performing one’s own designed role-tasks, contextual performance involves considering others and relational abilities. It encompasses notably extra-effort to succeed, voluntary behaviors to accomplish less formalized tasks, cooperation behaviors or the endorsement of organizational goals (Borman and Motowidlo, 1993). More recently, Griffin et al. (2007) developed the most comprehensive

model of work role performance, that encompasses the changes in work environment and new requirements for job performance. They proposed that work performance is understandable in modern contexts through three components: *proficiency*, *adaptivity* and *proactivity*. Doing so, they incorporate contextual features in line with the contextual performance from Borman and Motowidlo (1993). Proficiency is closed to the existing dimension of task performance. Adaptivity echoes the uncertainty in business environment that limits the ability of firms to formalize jobs descriptions but requires that employees adjust to non-formalized tasks. This is particularly relevant in a context of stronger and quicker evolutions of technologies in work contexts (Thach and Woodman, 1994). It also echoes the increasing interdependence of tasks and employees in work environments, more and more subject to project work, intercultural exchanges in globalized markets, and service-orientation (Chao et al., 1994; Kozlowski et al., 1996; Schneider, 1994). Proactivity means employees need not only to adapt to work changes in a passive way but need also to voluntarily and anticipatively change their behaviors to better perform in their job and to achieve collective goals (Griffin et al., 2007). The model of positive work behaviors from Griffin et al. (2007) suggest the specific types of behaviors that contribute to effectiveness at different levels: individual, team and organization. We rely in this study on the individual work roles behaviors.

Furthermore, work role offers a dynamic perspective for considering job performance. Appreciating performance through work role embeddedness allows to empirically assess current performance of workers, but also to envisage future work performance because of their ability to engage in relevant dynamic behaviors, such as adaptative and proactive roles. Indeed, employees who demonstrate a strong work role performance, understood as proficiency, adaptivity and proactivity, would be expected to be readier to future needed adaptations in their job and their work environment. Finally, role theory suggests that work roles develop dynamically, as individuals respond to the expectations of the organization and adjust their

behaviors in response (Ilgen and Hollenbeck, 1991). The organization communicates the desired work roles to individuals, through role senders such as top managers, supervisors, coworkers, and through formal policies and reward and sanction systems.

Diversity climate

DC has been identified as a key moderator in the diversity-performance relationship and benefit from an increasing interest since. Unfortunately, the concept suffers from several issues - theoretical, conceptual, empirical - that tainted scholars' ability to clearly conclude on its positive role (Dwertmann et al., 2016; McKay & Avery, 2015). For example, while mainly conceptualized on the basis of organizational climate theory (Reichers and Schneider, 1990), most diversity climate research has focused on the individual level of analysis, causing concern about the construct's reliability and validity at different levels of analysis (Chrobot-Mason and Aramovich, 2013; Dwertmann et al., 2016). Second, diversity management study is strongly dominated by two main paradigms of consideration. The '*fair treatment and representation*' one, that refers to legal compliance based on efforts to offer equal opportunities to all and especially under-represented groups and avoid discrimination, versus the '*synergy*' one that considers diversity as a value for the organization and a source of effectiveness (Dwertmann et al., 2016). If these two distinct paradigms can be found to underlie diversity research (Dwertmann et al., 2016; Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996), for the time being most studies failed to empirically cover both paradigms.

To answer the call of scholars for more robust conceptualization and operationalization of the DC concept, Cachat-Rosset et al. (2017) proposed a paradigm shift for assessing DC in organizations. Relying on organizational climate theory (Reichers and Schneider, 1990) and the 'HR system structure' from Arthur and Boyles (2007), they developed a model of DC consisting of three dimensions: *intentionality*, *programming* and *praxis*. Intentionality refers to

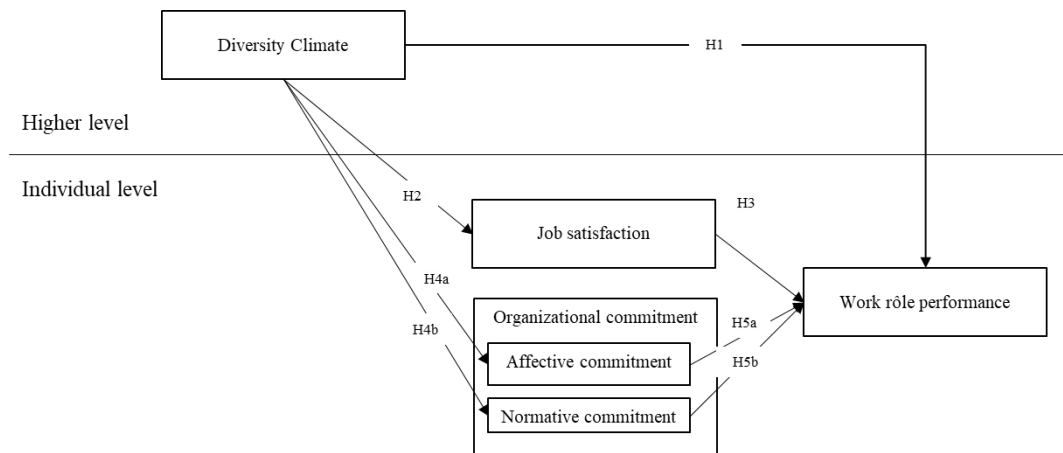
employees' perceptions that the organization values diversity; the programming dimension refers to the perception of formal diversity programs or policies and action plans set up within the organization to develop and support workforce diversity; the praxis dimension reflects perceptions about management's and colleagues' attitudes and behaviors towards diverse people. Each of the three dimensions reflects perceptions of signals sent by the organization, through the voice of its top management, formal programs and behavioral practices implemented by managers and colleagues. When perceived and interpreted by workers, these messages may create a strong DC (Bowen and Ostroff, 2004), that would lead them to adopt the desired behaviors towards diverse people.

Furthermore, their DC composition model is 'culturally versatile' as they defined DC as "*the shared perception by employees of intent, programs, attitudes and behaviors in favor of relevant forms of diversity in the social context of the organization*" (Cachat-Rosset et al., 2017, p.12). This allows to explore simultaneously different cultures and work contexts within and between organizations, what is strongly relevant in more globalized firms and in increasing multicultural work contexts. In this study, we rely on this alternative way of conceptualizing and assessing DC, which still need to benefit from empirical support.

Hypothesis Development

We develop in this part our research hypothesis. We first present the hypothesized relationship between DC and individual performance. The process through which DC perceptions influence employee's work role performance is then exposed. Fig. 1 depicts our global multilevel model research model.

Fig. 1: Multilevel model of Diversity climate impacts on work performance



Diversity climate and Work rôle performance

Cox (1993) first theorized the DC-performance relationship. He developed an interactional model of cultural diversity (IMCD) in which diversity climate influences individual affective and achievement outcomes, such as job satisfaction or job performance, which in turn relate positively to performance at individual and organizational levels. DC at group level is related to group performance in two ways (Boehm et al., 2014b): first because it may foster positive group processes and behaviors (such as communication, cohesion or knowledge exchange), and second because it may reduce negative ones (such as discrimination or conflict). Regarding positive impact of diverse workgroups on performance, research has exposed that more diverse groups might share valuable and non-redundant information, which might help them to achieve better performance outcomes (Van Knippenberg et al., 2004). But to benefit from diversity within workgroups, communication and information-elaboration processes within the groups must be effective (Boehm et al., 2014b). The perception of a positive DC shared by groups' members makes it more likely that such effective communication occurs. Regarding possible threats posed by diverse workgroups to performance, a pro-DC perception has been identified

as a factor for reducing social categorization processes and its negative consequences on performance, such as social-groups conflicts, lower social integration, information retention and discrimination (Boehm et al., 2014b, Gonzalez and DeNisi, 2009).

Despite the growing interest of scholars for the DC concept for the last 30 years, the DC-performance relationship has only been recently explored. Some authors have demonstrated the direct positive effects of DC on performance. Notably, McKay et al. (2009) demonstrated that DC influences stores' sales performance when consistently perceived by employees and managers. Luring and Selmer (2011) found that openness to linguistic, value and informational diversity have a positive effect on perceived group performance. Boehm et al. (2014a) exposed that age-diversity climate and social exchanges perceptions mediate the relationship between age-inclusive HR practices and company performance. And in a second study, they found a full-mediation of the DC-group performance relationship via workgroup discriminations (Boehm et al., 2014b). As a moderator, scholars found that DC positively moderates the racial-ethnic disparities' negative effect on sales performance (McKay et al., 2008), the impact of demographic dissimilarity, categorial and organizational diversity on firm productivity and return on profit (Gonzalez and DeNisi, 2009), the relationship between motivational cultural intelligence and cultural sales (Chen et al., 2012) and the effect of minority representation on goal achievement for Asians and Hispanics (Lee, 2019). These studies support the positive influence of DC on performance.

However, they also raise some questions. Until now, research has mainly referred to general climate models of organizational effectiveness for theorizing the consequences of DC on performance (Cox, 1993; Kopelman et al., 1990). Unfortunately, only Boehm et al., (2014a) analyzed the full model from Kopelman et al., 1990, extended to diversity management, studying the effect of a specific facet of HR practices relative to age on performance through the perception of a pro-age diversity climate. Indeed, most previous studies analyzed the DC-

performance relationship in the light of demographic diversity within teams or organizations as antecedent, in order to better understand how DC fosters the positive impacts of diverse teams on performance while reducing its negative potential effects. Another notable feature in DC-performance studies is that they mainly assessed performance at the organizational or group level through objective data, such as the amount or variation in sales (Chen et al., 2012; McKay et al., 2008; 2009), the goal achievement rate (Lee, 2019) or the return on profit and on income (Gonzalez and DeNisi, 2009). In the rare cases where performance was assessed through people perceptions, it addressed the organization or group's members' performance as subject of interest. While of full interest, these studies provided few cues on the mechanisms between the DC perception by individuals and the higher-level performance.

Considering performance as a behavioral phenomenon, we argue that behaviors developed by workers when perceiving a pro-DC would meet the work roles expected by organizations to lead in turn to individual performance. In sum, perceiving a DC, individuals would access to a larger and more varied social network and greater access to task-relevant information and expertise (proficiency), broaden the range of perspectives and other cognitive resources at their disposal (adaptability) and access more creative alternatives and solutions (proactivity).

Hypothesis 1: Diversity climate perception is positively related to employees work role performance

Diversity climate, Job satisfaction and Work role performance

Job satisfaction was early studied by Weiss et al. (1967) who developed the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), a cognitive measure of satisfaction with various work aspects. In line, job satisfaction has often been defined as a multidimensional concept. For example, the Job Descriptive Index (JDI) assesses employees' satisfaction with work, pay,

promotion, co-workers and supervision (Smith et al., 1969). Cellucci and DeVreis (1978) proposed to appreciate job satisfaction through five dimensions: satisfaction with supervisors, with co-workers, with pay, with promotion and with work itself. In another hand, Spector (1997) described job satisfaction as how people feel about their job in general. Price (1997) reminded us that both approaches - overall job satisfaction and job dimensional satisfaction - are appropriate. However, scholars need to carefully choose the measure they use for job satisfaction assessment as different available scales capture the cognitive or affective component of the attitude (Brief and Roberson, 1989). In this study, we adopted a general affective assessment of job satisfaction. Regarding to climate perception and job satisfaction, Kopelman et al. (1990) exposed that they are related but clearly separated concept, and that is organizational climate perception that influences job satisfaction. Whereas climate perception is the '*shared perception of the way things are around here*' (Reichers and Schneider, 1990, p. 22), that is a cognitive assessment, overall job satisfaction is an affective state towards people's employment within their organization (Thompson and Phua, 2012). Considering the specific climate facet under study, Brimhall et al. (2014) found that DC has a positive effect on job satisfaction through inclusion, and Hofhuis et al. (2012) demonstrated that perception of DC is positively related to job satisfaction for both majority and minority members of the organization. Therefore, we hypothesize that DC influences job satisfaction.

In addition, Kopelman et al. (1990) in their model of climate, culture and work performance posited that job satisfaction, as an affective state, mediates the relationship between organizational climate and performance behaviors. Applied to the diversity field, Cox (1993) proposes that job satisfaction is an affective outcome of DC, that in turn influences first level effectiveness. Madera et al. (2013) empirically reported that DC positively influences job satisfaction, but also that it results in less role ambiguity. Moreover, Judge et al. (2001) demonstrated in their meta-analysis of the job satisfaction-job performance relationship that the

correlation between the two constructs is significantly positive, and that job satisfaction may be a predictor of job performance. When satisfied with their job resulting from a pro-DC, individuals are more likely to develop performance behaviors at work. So, we hypothesized that DC-Work role performance relationship is mediated by job satisfaction.

Hypothesis 2: Diversity climate perception is positively related to employee's job satisfaction

Hypothesis 3: Diversity climate-Work role performance relationship is mediated by job satisfaction

Diversity climate, Organizational commitment and Work role performance

Organizational commitment is defined as “a psychological state that binds the individual to the organization” (Allen and Meyer, 1990). It globally refers to individuals’: (1) belief in and acceptance of the organization’s goals and values, (2) willingness to exert effort on behalf of the organization, and (3) desire to maintain membership a share of organizational goals and values (Mowday et al., 1982). It is conceptualized and well-established in the academic literature as being composed of three dimensions: affective, normative and continuance commitment (Meyer and Allen, 1991). Affective commitment refers to an emotional attachment and identification to the organization. Normative commitment involves a sense of loyalty and obligation towards the organization. Continuance commitment reflects a cost-based analysis which refers to leaving costs or a lack of perceived alternatives, considered as two sub-dimensions (McGee and Ford, 1987). As previous researches have shown (Meyer and Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), each of the three components of organizational commitment have practical relevance for explaining different outcomes. A whole stream of research has since demonstrated their respective effects on one or different variables such as

turnover (e.g. Meyer et al., 1993; Irving et al., 1997), job satisfaction (e.g. Lee et al., 2010; Ariani, 2012) or job performance (e.g. Keller, 1997; Yeh and Hong, 2012). In their meta-analysis, Meyer et al., (2002) showed first, that affective commitment had the strongest positive correlations with job behaviors such as attendance, performance, and citizenship behavior; second, that normative commitment was also associated with these types of outcomes in a lesser extent; but third, that continuance commitment was negatively or no related to these outcomes. So, in this study we will only focus on affective and normative commitment. Commitment has also been highlighted as a referent-shift concept (Meyer and Herscovitch, 2001). It may refer to different targets so that people may feel committed to their occupation, workgroup or organization. Commitment to each entity or group is then related to specific antecedents and consequences (Vandenberghe et al., 2001; Meyer et al. 2002).

DC is associated with greater organizational commitment (Buttner et al., 2010; Hicks-Clarke and Iles, 2000; Hopkins et al., 2001; Gonzalez and DeNisi, 2009; McKay et al., 2007; Newman et al., 2018; Parks et al., 2008; Triana et al., 2010). On the one hand, the sensemaking approach (Roberson and Stevens, 2006) explains how employees internalize company values and assumptions. When the organization provides salient signals regarding diversity, individuals make sense about its diversity values, which generates individual affective commitment to the organization, especially if they individually also value diversity (Avery, 2003; Martins and Parsons, 2007; Walker et al., 2012). On the other hand, individuals experience a psychological contract (Rousseau, 1990) regarding the perceived reciprocal obligations between them and their employing organization. One potentially important dimension of the psychological contract pertains to people's expectations about fairness and respect of everyone in the organization, hence the importance of organizational DC in influencing employees' normative commitment. We therefore hypothesize that DC influences both affective and normative commitment.

Hypothesis 4a: Diversity climate perception is positively related to employee's affective commitment

Hypothesis 4b: Diversity climate perception is positively related to employee's normative commitment

In addition, organizational commitment is expected to mediate the relationship between DC and work role performance. Because of feeling committed to their organization in response to perceived DC, individuals are more likely to develop relational behaviors to meet the proficiency, adaptivity and proactivity expected in their work roles. Griffin et al. (2007), when developing their model of work role performance, used affective commitment as an indicator for a positive relationship between people and their employing organization. And Tsui et al. (1997) previously showed that employees who feel committed to their organization perform better. We therefore hypothesize that the DC-Work performance relationship is mediated by affective and normative commitment.

Hypothesis 5a: Diversity climate-Work role performance relationship is mediated by affective commitment

Hypothesis 5b: Diversity climate-Work role performance relationship is mediated by normative commitment

Methods

Procedure

Data was collected at individual level through an online survey in a French public organization. We sent the survey to the 4290 employees and 840 were returned (19.5 per cent response rate). Final sample consisted in 509 answers after having deleted incomplete answers. Respondents

were 75.7% female, 23.8% male and 0.4% “other”, 19.5% held a management position. We aggregated the DC individual measure at the unit – department – level in line with past DC research, resulting in 34 units (ranging from 3 to 71 members).

Measures

Unit Diversity Climate. DC was assessed on the basis of the 11-item scale previously developed to measure the 3 dimensions of DC. As recommended by Arthur and Boyles (2007), the climate items ask employees to report their awareness of diversity management activities and their intended purposes. So, the developed items asked for individuals’ awareness of diversity management features and interpretation of the intent of the organization, whatever the objective reality. 3 items asked for people perception of the organization’s value and commitment to diversity. 4 asked about peoples’ awareness of programs and policies to develop and support diversity. The last 4 asked about peoples’ perception of practices effectively implemented by managers and colleagues regarding diverse people, in other words, the way they welcome them and that they do not tolerate discriminations. Two sample items are “This organization values differences among employees” and “Discriminatory behaviors are discouraged in this organization”. All items were rated on a 5-point Likert scale from 1 “Strongly disagree” to 5 “Strongly agree”. Cronbach’s α for the scale was 0.88.

Before aggregating data at unit level, we first tested for both between-unit variance and within-unit agreement through the ICC₁ and ICC₂ criteria. The ICC₁ value was 0.06, indicating low but enough variance between units. The ICC₂ value of 0.42 showed a good reliability of the group means. This confirmed that aggregated DC well represents the unit-level DC perception and that unit-DC is well explained by unit membership (LeBreton and Senter, 2008). Second, we estimated within-unit agreement through the $r_{wg(j)}$ criteria to identify whether DC may

adequately represent a unit-level manifestation of DC. The median $r_{wg(j)}$ was of 0.94 (from 0.91 to 0.96) with a uniform distribution, indicating a high level of consensus within units.

Work role performance. Work role performance at individual level was measured using the 9-item scale of Griffin et al. (2007). The 3 dimensions of work role performance – Individual task proficiency, Individual task adaptivity, Individual task proactivity – were each assessed by 3 items. All items were rated on a 5-point Likert scale from 1 “Very little often” to 5 “Very often”. Cronbach’s α for this scale was 0.86. Employees’ self-appraisal of performance has been recognized as valuable when related to behaviors, as these behaviors are not always observable by others and managers’ report of behavioural performance may be biased (Bolino et al., 2010; Spector and Fox, 2010). Items for individual task proficiency include for instance ‘I carry out the core parts of my job well’, items for individual task adaptivity include for instance ‘I learn new skills to help me adapt to changes in my core tasks’, and items for individual task proactivity include as an example ‘I come up with ideas to improve the way in which my core tasks are done’.

Job satisfaction. The general job satisfaction was assessed with a 3-item scale (Cammann et al., 1979; Greenberg and Baron, 2003; Spector, 2008). An example item was ‘In general, I am satisfied with my job’. The items were rated on a 5-point Likert scale from 1 ‘Strongly disagree’ to 5 ‘Strongly agree’. The scale demonstrated appropriate psychometric properties with a Cronbach’s α of 0.82.

Organizational commitment. Organizational commitment was assessed by the scale from Meyer and Allen (1993) consisting in 6 items per dimension, so 12 items for the affective and normative dimensions. The items were rated on a 5-point Likert scale from 1 ‘Strongly disagree’ to 5 ‘Strongly agree’. Cronbach’s α for the affective commitment scale was 0.79 and was 0.84 for the normative commitment scale.

Control variables. Gender and managerial position were captured in the survey as control variables.

Analysis

In this study, DC is a higher-level construct where individual answers are aggregated at unit level (level 2). Whereas the hypothesized outcomes are all individual-level variables (level 1), resulting in a 2-1-1 multilevel model design. Multilevel analysis allows to assess cross-level relationships and analyses hierarchically nested data (Hox, 2010). HLM (Hierarchical Linear Modeling) provides rigorous method to assess multilevel designs since it captures the nested structures and so, it provides a more accurate representation across the different levels (Klein and Kozlowski, 2000; Turner, 2015). So, we performed a hierarchical linear modeling (HLM) analysis, considering the hierarchical clustered structure of the data within units for DC with the induced correlation of errors terms, and the dependent outcomes at individual level (Hox, 2010; Klein and Kozlowski, 2000). The power of HLM analysis is related to sample size and provides more accurate results when assessing samples with many groups (level 2) than many individual respondents (level 1) (Hox, 2010; Turner, 2015). Our final sample, presenting 34 different units, met the requirement for great HLM analysis power (Hox, 2010). We used restricted maximum likelihood (REML) estimation, which tends to result in unbiased estimates of the variances and covariances (West et al., 2014).

RESULTS

We conducted cross-level analyzes for each hypothesized relationship. Descriptive statistics as well as correlation coefficients are summarized in Table A3.1. Results show that unit-DC was related to all individual outcomes and control variables. Work role performance, job satisfaction

ARTICLE 3

and organizational commitment were also related between themselves. Gender was only and negatively related to unit-DC, whereas management position was in addition (positively) related to affective commitment and (negatively) to gender.

Table A3. 1: Descriptive statistics and correlations among variables

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
Unit-DC	3.27	0.21						
WP	4.23	0.50	0,82*					
JS	3.99	0.70	0,156***	0,238***				
AFFCOM	3.25	0.69	0,245***	0,151**	0,467***			
NORCOM	2.77	0.76	0,147**	0,125**	0,322***	0,623***		
Gender	0.76	0.42	-0,214***	0,066	-0,027	-0,051	-0,053	
Position	0.20	0.39	0,092*	0,020	0,052	0,160***	0,071	-0,220***

*N = 34 at unit level; N = 509 at individual level – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$*

We first tested for the influence of DC on each individual level outcomes, work role performance, job satisfaction and organizational commitment. We estimated null models for the intercepts (model 1). Then, we assessed second models with group mean-centered unit-DC as a predictor variable at level 2 (model 2). We also included the control variables for each model. The predictors effect significance was estimated based on the *t* test (West et al., 2014). The deviance statistics difference between the null model (model 1) and the model 2 demonstrated the significance of the incremental variance added by unit-level DC as a

predictive variable for each outcome. We also controlled for the model fit criteria to estimate the most parsimonious model, comparing alternative models thanks to the likelihood ratio tests: -2 log-likelihood deviance values, AIC and BIC criteria (Hox, 2010; Turner, 2015). The better fit of a model is shown when the values of these criteria are smaller (West et al., 2014; Hox, 2010).

Results presented in Table A3.2 showed that unit-DC was found to be positively related to work role performance ($b = 0.13$, $p < 0.001$), supporting hypothesis 1. For others direct relationships, unit-DC was found to be strongly positively related to job satisfaction ($b = 0.46$, $p < 0.001$), affective commitment ($b = 0.48$, $p < 0.001$) and normative commitment ($b = 0.54$, $p < 0.001$), supporting hypothesis 2, 4a and 4b.

Considering hypothesized mediations of job satisfaction and commitment, results were mitigated (Table A3.3 and A3.4). As expected, the results showed that job satisfaction partially and significantly mediated the relationship between DC and work role performance, since there is a significant influence of the mediator on the dependent variable, and the direct influence of DC on work performance significantly decreased in presence of job satisfaction (Table A3.3, step 5). Model fit criteria showed in addition that the step 5 presented more parsimonious results. The final model (step 5) was found to explain an additional 4.88% of the variance in work role performance ($\Delta R^2=0.0488$) providing extra support regarding the effect of unit-level DC on individual performance via job satisfaction. Hypothesis 3 is thus supported. Regarding organizational commitment, results are presented in Table A3.4. The mediation of affective commitment on the DC-work role performance relationship was positive (Table A3.4, step 5), even if with lower significance ($p < 0.05$), supporting hypothesis 5a. An additional 2.2% of the variance in performance ($\Delta R^2=0.022$) was explained the effect of unit-level DC via affective commitment. But, the mediation of normative commitment was not significant since the mediator was not related to the dependent, rejecting hypothesis 5b. These results confirmed the

ARTICLE 3

positive impacts of upper level DC on individual work role performance, and the positive mediation of job satisfaction and affective commitment of the DC - individual work role performance relationship.

ARTICLE 3

Table A3. 2: Results of HLM analysis - DC on individual outcomes

Variables	Work performance		Job satisfaction		Affective commitment		Normative commitment	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Intercept	4,23*** (0.02)	4,23*** (0.02)	4,00*** (0.04)	4,00*** (0.017)	3,19*** (0.08)	3,11*** (0.05)	2,80*** (0.08)	2,81*** (0.04)
Gender	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Position	ns	ns	ns	ns	0,25** (0.07)	ns	ns	ns
DC		0,13*** (0.03)		0,46*** (0.09)		0,48*** (0.09)		0,54*** (0.10)
Log-2	752,76	744,17	1090,18	1020,08	1060,28	994,45	1180,27	1122,32
Δ Log-2		8.58		70.09		65.82		57.95
AIC	756,76	748,17	1094,18	1024,08	1064,28	998,45	1184,27	1126,32
BIC	765,21	756,62	1102,63	1032,53	1072,73	1006,90	1192,72	1134,77
R^2	0.0218	0.0224	0.0315	0.0459	0.0881	0.0706	0.0442	0.0257
ΔR^2		0.0006		0.0144		-0.0175		-0.0185

N = 34 at unit level; *N* = 509 at individual level – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ – Parenthetical values indicate standard errors

Table A3. 3: Results of HLM analysis – Mediation of job satisfaction on the DC-WP relationship

Variables	Job satisfaction				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
WP	4,23*** (0.02)	4,23*** (0.02)		3,55*** (0.12)	3,65*** (0.13)
JS			4,00*** (0.04)		
DC => WP		0,13*** (0.03)			0.07*** (0.03)
DC => JS			0,42*** (0.04)		
JS => WP				0,16*** (0.03)	0,14*** (0.03)
Log-2	747,66				724,66
Δ Log-2					23.10
AIC	751,66				728,66
BIC	760,13				737,11
R^2	0.0218				0.0706
ΔR^2					0.0488

N = 34 at unit level; *N* = 509 at individual level – *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

ARTICLE 3

Table A3. 4: Results of HLM analysis – Mediation of organizational commitment on the DC-WP relationship

Variables	Affective commitment					Normative commitment				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
WP	4,23*** (0.02)	4,23*** (0.02)		3,87*** (0.10)	3,98*** (0.11)	4,23*** (0.02)	4,23*** (0.02)		4,00*** (0.08)	4,09*** (0.08)
AFFCOM			3,31*** (0.05)							
NORCOM								2,81*** (0.04)		
DC=>WP		0,13*** (0.03)			0,10** (0.03)		0,13*** (0.03)			0,11** (0.03)
DC=>AFFCOM			0,42*** (0.04)							
AFFCOM=>WP				0,11** (0.03)	0,07* (0.03)					
DC=>NORCOM								0,42*** (0.05)		
NORCOM=>WP									0,08* (0.02)	ns
Log-2	747,66				738,54	747,66				740,79
Δ Log-2					9.12					6.88
AIC	751,66				742,54	751,66				744,79
BIC	760,13				751,00	760,13				753,24
R^2	0.0218				0.0437	0.0218				0.0354
ΔR^2					0.0219					0.0136

N = 34 at unit level; *N* = 509 at individual level – *** *p* < 0.001 ** *p* < 0.01 * *p* < 0.05

Discussion and Implications

Contributions to research and practice

We hypothesized in this study that unit-DC was positively related to work role performance at individual level. Results showed that DC at unit level influences positively and significantly work role performance. We also confirmed the strong impact of DC on job satisfaction and organizational commitment (affective and normative), relying on the newly-designed DC considered as the combination of organizational intention toward diversity, programs set up to promote diverse workforce and people implementation of fair practices with diverse employees (Cachat-Rosset et al., 2017). In addition, job satisfaction, and in a lesser extent affective commitment, was found to partially mediate the relationship between DC and work role performance. If surprisingly the mediation of normative commitment on the DC-work role performance was no significant, Shore and Martin (1989) previously demonstrated that job satisfaction was more strongly related to performance than organizational commitment. This supports the assumption that more specific affective attitudes toward the organization, such as job satisfaction or affective commitment, are more likely to predict job-oriented outcomes, such as work role performance (Meyer et al., 2002; Shore and Martin, 1989).

This research has significant implications for both performance and diversity management fields of research. First, it provides an extended knowledge of the influence of DC on performance, examining its effect on individual job performance in a cross-level perspective. The process by which DC influences higher-level performance still need to be informed, and our results demonstrating the impact of DC perception on higher individuals' work role performance would provide some relevant cues. Moreover, work role performance has become a more comprehensive view of individuals' performance in modern societies facing more and more uncertainty (Griffin et al., 2007). Our study provides extended insight in the role performance research, connecting it to the diversity management literature and identifying a

new predictor of such behaviours, that is perception of a pro-DC. Finally, this study empirically enhances the nomological validity of the redesigned DC concept in three dimensions of intentionality, programming and praxis (Cachat-Rosset et al., 2017). Hence it contributes to the advancement and challenge of the diversity climate field of research by providing strong evidence of the DC validity in a different context.

This study has also implications for practitioners. Considering individual performance as a combination of desired behaviors such as proficiency, adaptivity and proactivity is a relevant framework for managing performance. Extended our understanding of mechanisms that may lead employees to adopt these behaviors is of full interest for practitioners. It implies that engaging efforts to value and promote diversity in the workforce is not only a socially responsible orientation, but also a business-oriented way of managing confirming the business case for diversity. Considering the more globalized customers' and workers' markets companies are to deal with, it is also important they consider that sincerely and fully managing diverse workforce is a predictor of greater performance. It also better informs companies with the need for integrating in their appraisal process performance-related behaviors and not only results of these behaviors. Especially considering that in changing contexts, employees who develop more adaptability and proactivity are more likely to still perform at mid-term. DC perceived and performance-related behaviors would both constitute a competitive advantage for companies as it may create value, in a resource-based view and a strategic human resource management perspective (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998; Wright et al., 2001). Finally, our research provides cues to practitioners on other variables that may impact work role performance and mediate the DC-performance relationship. So, practitioners are invited to develop employees' job satisfaction and affective commitment to benefit from higher individuals' performance.

Research limitations and future research

Our research presents obviously several limitations. Common method bias is a potential issue that may have tainted our findings. We encourage scholars to use multiple data collection methods in the future. Regarding work role performance, we used self-reported data from individuals, so positive or negative affect may have influence respondents. To collect data on individuals' work role performance from managers should provide complementary view on the performance variable (Griffin et al., 20017).

Second, we seek in this study to offer a new insight on the DC-work performance relationship analyzing the effect of DC perception on individual performance, whereas previous studies focused on group or organizational outcomes. Our theoretical frameworks posit that individual performance in response to climate perception will then lead to higher-level performance (Cox, 1993; Kopelman et al., 1990). So, we encourage scholars to validate this assumption in future studies, testing a complete model where DC, individual performance and higher-level performance would be related. The way by which individual performance behaviors (proficiency, adaptivity, proactivity) transform into unit-level and then organizational-level performance, such as profit, sales or organizational innovation still need to be examined on the light of DC perception. In this aggregation process for performance, Kopelman et al. (1990, p.299) remind us that *'because of interactions and dependencies in the work process, organizational productivity is likely to be some complex function of unit productivity'*. We then assumed that unit performance may also be a complex function of individuals' performance, especially when appreciating their behaviors and not the immediate results.

Third, replication between several organizations would benefit from greater variability in employee perceptions of DC and its effects on work role performance in different business contexts. We collected our data in a public organization. Public organizations operate in

constraints, political and legal environments different from private companies (Oberfield, 2016), and may have different management practices in response (e.g. promotion, sanctions...). Moreover, employees in public organizations may react differently regarding diversity, considering the social role toward more equality expected from the public sector (Hermann, 2015). In addition, desired work role performance behaviors may be considered differently by public organizations' incumbents, as they may consider performance is intrinsically not the aim of public organizations and the risk of job loss is lower in the public sector (Kopelman and Rosen, 2016). In another hand, their motivation to contribute to society may be a source of job satisfaction and may lead them to develop performance behaviors (Kjeldsen and Andersen, 2013; Kjeldsen and Hansen, 2018). Finally, the specificities of DC impacts on several outcomes in the public sector, compared to the private sector, has only been recently explored (Hobman et al., 2004; Brimhall et al., 2014; Oberfield, 2016; Moon, 2018; Lee, 2019) and it would be useful to further investigate it. We also call for replication of our study within and/or between organizations across several national contexts. The newly designed DC from Cachat-Rosset et al. (2017) allows to compare several societal and social contexts, considering each one relevant forms of diversity in the considered organization.

Finally, for methodological considerations, future researches should consider two other features regarding DC: the strength of the perceived DC within units, and the three dimensions of DC. Reinwald et al. (2018) highlighted the important role played by higher DC strength versus lower one and the need for considering strength for drawing robust conclusions about DC's higher-level effects. Complementary studies should follow this important topic analyzing the variability in individuals' DC perceptions among units and its differential influence on work performance. The three-dimension design of DC would also be expected to enhance our understating of mechanisms that lead to a better performance from employees who perceive a pro-DC. Future studies could further examine the role played by each of the three facets of DC

ARTICLE 3

on work role endorsement by employees, and the conditions under which one or other would stronger related to performance.

3. CONCLUSION DE LA PARTIE III

Dans cette conclusion de notre troisième article, nous présentons la synthèse des résultats du test de nos hypothèses de recherche. Nous montrons, aux vues de nos résultats, que l'ensemble de nos hypothèses est supporté, à l'exception de la médiation de l'engagement normatif (H5b) dans l'influence du climat diversité sur la performance individuelle (Tableau 22). Nous présentons ensuite les contributions académiques et managériales majeures de cette recherche. Ce travail permet notamment de confirmer empiriquement une partie du cadre théorique proposé par Kopelman et al. (1990) dans lequel nous nous sommes inscrits, appliqué au domaine de la diversité. Il renforce de plus la validité conceptuelle et opérationnelle du climat diversité reconstruit en trois dimensions. Sur le plan managérial, notre travail éclaire les praticiens sur le rôle clé du climat diversité pour favoriser la performance individuelle des salariés, au travers des comportements attendus par les organisations actuelles, et l'importance des attitudes affectives pour ce faire.

3.1.Synthèse des résultats

Le climat diversité présente des relations significatives avec l'ensemble des variables dépendantes. Avant de procéder à une analyse multi-niveaux HLM, nous avons exploré les corrélations entre les variables de notre modèle (Tableau 21). Le lien du climat diversité avec l'ensemble des variables étudiées est positif, à l'exception de la variable genre pour lequel le lien est négatif. Ainsi les femmes perçoivent moins favorablement le climat diversité. Ces résultats sont cohérents avec d'autres études relatives au climat diversité. La variable de contrôle du genre n'est cependant pas significative avec les autres variables. Les managers quant à eux perçoivent plus favorablement le climat diversité que les non-managers, mais avec une significativité moindre ($p < 0.05$). Enfin, l'ensemble des variables dépendantes et médiatrices sont corrélées entre elles, et ce de façon significative. Fort de ces résultats préliminaires, nous avons procédé au test de notre modèle.

Tableau 21: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (article 3)

Variables	Moy.	E-T	1	2	3	4	5	6
CD	3.27	0.21						
PERF	4.23	0.50	0,82*					
SATISF	3.99	0.70	0,156***	0,238***				
ENGAF	3.25	0.69	0,245***	0,151**	0,467***			
ENGNO	2.77	0.76	0,147**	0,125**	0,322***	0,623***		
Genre	0.76	0.42	-0,214***	0,066	-0,027	-0,051	-0,053	
Position	0.20	0.39	0,092*	0,020	0,052	0,160***	0,071	-0,220***

$N_{\text{unité}} = 34$; $N_{\text{individuel}} = 509$ – *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Nous avons procédé à une analyse rigoureuse pour tester nos hypothèses de recherche. Nous avons réalisé une nouvelle fois une analyse multi-niveaux de type HLM. Pour ce faire, nous avons en préalable justifié de l'agrégation des réponses du climat diversité, grâce aux indicateurs de corrélations intra-classes et inter-classes ($ICC_1 = 0.06$; $ICC_2 = 0.42$; $r_{wg(j)} = 0.94$ – variant de 0.91 à 0.96). Ils démontrent un niveau élevé de consensus au sein des unités et suffisamment de variance entre les unités d'agrégation, nous permettant de justifier de la bonne représentation du climat diversité agrégé, et la poursuite nos analyses. Nous avons estimé le climat diversité au niveau des unités comme une variable centrée sur la moyenne de l'unité, afin de nous intéresser plus particulièrement à l'impact de la variance entre ces mêmes unités (Enders & Tofighi, 2007). L'effet prédicteur du climat diversité est estimé sur la base du test t (West et al., 2014). La différence des statistiques de déviance entre le modèle nul (modèle 1) et les modèles suivants permet quant à elle d'estimer la variance incrémentale ajoutée par le climat diversité comme variable prédictive pour chaque dépendante. Nous avons également contrôlé les critères d'ajustement des modèles successifs (-2 log-likelihood, AIC, BIC), afin d'estimer le modèle le plus parcimonieux, c'est à dire celui qui montre les valeurs les plus petites (West et al., 2014 ; Hox, 2010). Enfin, nous avons calculé le R^2 de chaque modèle, et la variation de R^2 entre les différents modèles en utilisant le programme R.

Tableau 22: Résultats des hypothèses testées

Hypothèses	Résultat	Conclusion
H1 : La perception du climat diversité est positivement liée à la performance au travail des salariés	b = 0.13***	Hypothèse validée
H2 : La perception du climat diversité est positivement liée à la satisfaction au travail des salariés	b = 0.46***	Hypothèse validée
H3 : La satisfaction au travail est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail	Médiation partielle	Hypothèse validée
H4a : La perception du climat diversité est positivement liée à l'engagement organisationnel affectif des salariés	b = 0.48***	Hypothèse validée
H4b : La perception du climat diversité est positivement liée à l'engagement organisationnel normatif des salariés	b = 0.54***	Hypothèse validée
H5a : L'engagement organisationnel affectif est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail	Médiation partielle	Hypothèse validée
H5b : L'engagement organisationnel normatif est un médiateur de la relation climat diversité - performance au travail	Non significatif	Hypothèse non validée

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Le test empirique de nos hypothèses de recherche montre l'influence positive du climat diversité sur toutes les variables individuelles (Tableau 22). Ainsi, l'influence positive du climat diversité sur la performance individuelle des salariés, mesurée au travers des comportements

performants qu'ils déploient, a été validée (H1). Cette influence s'avère relativement forte ($b = 0.13$) et significative ($p < 0.001$). Nos résultats montrent aussi que le climat diversité a une relation très positive sur la satisfaction (H2, $b = 0.46$), l'engagement affectif (H4a, $b = 0.48$) et normatif des salariés (H4b, $b = 0.54$). Ces trois relations sont fortes et significatives. Le climat diversité, estimé par ses trois dimensions (intentionnalité, programmation et praxis), présente donc une relation positive et significative avec l'ensemble des facteurs individuels de notre modèle de recherche. Globalement, son influence la plus forte est sur les attitudes des salariés, que sont l'engagement organisationnel normatif, affectif, puis très proche la satisfaction au travail. Cela confirme le rôle important de la perception d'un climat favorable à la diversité pour développer chez les salariés des attitudes favorables à l'organisation.

La satisfaction au travail est un médiateur partiel de l'influence du climat diversité sur les comportements performants des salariés (Tableau 22). Le rôle de la satisfaction au travail comme médiateur de l'influence du climat diversité sur les comportements performants des salariés est vérifié par nos résultats (H3). Cette médiation est significative ($p < 0.001$) et partielle. Elle se vérifie par le fait de remplir deux conditions nécessaires. Premièrement, la satisfaction au travail (le médiateur) influence de manière significative la performance au travail (la variable dépendante). Deuxièmement, lorsque la satisfaction au travail est introduite dans le modèle de la relation entre le climat diversité (la variable indépendante) et la performance, l'influence du climat diversité diminue tout en restant significative. Ainsi, le rôle de la variable médiatrice est avéré dans la relation. Les critères d'ajustement du modèle ont en outre montré que le modèle de médiation présentait des résultats plus parcimonieux. Si l'influence de la variable indépendante devient nulle, cela démontre que nous sommes en présence d'une médiation totale. Si elle diminue mais reste positive, cela signifie qu'il y a une médiation positive partielle. Nos résultats montrent ce dernier cas de figure : la satisfaction au travail est donc un médiateur partiel de l'influence positive du climat diversité sur la performance des salariés. Ceci sous-entend que d'autres médiateurs peuvent exister dans cette relation.

L'engagement organisationnel affectif est un médiateur partiel de l'influence du climat diversité sur les comportements performants des salariés, au contraire de l'engagement normatif (Tableau 22). La médiation de l'engagement affectif sur la relation entre le climat diversité et la performance des salariés s'avère elle aussi positive, même si elle présente une significativité moindre ($p < 0,05$). L'hypothèse H5a est donc validée. Tout comme la satisfaction au travail, il s'agit d'une médiation positive partielle. Cependant et aux vues de nos résultats, la médiation

de l'engagement normatif n'est quant à elle pas significative, puisque la variable médiatrice n'est pas liée à la performance individuelle. L'un des deux critères permettant de justifier la médiation n'étant pas rempli, nous devons donc rejeter l'hypothèse H5b. Par conséquent, seul l'engagement organisationnel affectif est médiateur de l'influence du climat diversité sur les comportements performants des salariés.

3.2. Contributions majeures

Sur le plan académique, la contribution majeure de cette recherche est de fournir une validation de l'influence des climats organisationnels sur la performance individuelle. En inscrivant notre travail de recherche dans le modèle de Kopelman et al. (1990), et de Cox (1993) appliqué à la diversité, nous avons souhaité valider empiriquement une partie de leurs modèles, soit l'influence du climat organisationnel de diversité sur les attitudes des salariés, qui mènent ensuite à leurs comportements performants. Nos résultats permettent de valider l'influence de la perception d'un climat diversité positif sur des attitudes positives des salariés (la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif et le normatif), qui en retour impactent partiellement les comportements performants des salariés. Cette validation vient donc conforter le rôle clé du climat organisationnel de diversité pour une meilleure performance des salariés.

Elle offre de plus une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels cette relation s'établit. Compte-tenu de nos résultats, la satisfaction au travail et l'engagement affectif sont des médiateurs partiels de cette relation. Au contraire de l'engagement normatif qui ne joue pas un rôle de médiation. Nous pouvons donc en déduire que, c'est parce qu'un climat favorable à la diversité influence les états affectifs des salariés, qu'ils développent des comportements favorables à la performance pour les organisations. Alors que, si leur engagement normatif est bien influencé par leur perception d'un climat diversité positif, l'engagement normatif ne résulte pas en des comportements plus performants, une fois influencé par le climat diversité. Ou du moins nous ne sommes pas parvenus à le démontrer dans nos résultats. Par conséquent selon nos résultats, seules les attitudes affectives montrent un pouvoir de transmission significatif dans l'influence du climat perçu sur la performance des salariés.

Ce troisième article offre de plus une validation forte de la nouvelle conceptualisation et opérationnalisation du climat diversité. En effet, en testant empiriquement l'effet du climat diversité, tel que reconstruit dans notre premier article et opérationnalisé dans notre deuxième article, sur des variables déjà considérées dans son réseau nomologique, nous confirmons encore plus sa validité. Nous avons déjà affirmé la validité nomologique du concept tel que reconstruit dans notre deuxième article, en l'appréciant sur un concept proximal qu'est la perception d'intégration sociale ($N_{\text{unité}} = 11$; $N_{\text{individuel}} = 221$). Cet échantillon pourrait cependant être qualifié de limité au vu des recommandations pour un pouvoir pleinement prédictif de l'analyse HLM, considérant le besoin d'un nombre suffisant d'unités d'agrégation (Hox, 2010). Nous avons donc mené notre troisième analyse sur la base d'un échantillon plus important, notamment en termes de nombres d'unités d'analyse de niveau supérieur ($N_{\text{unité}} = 34$). Du fait de l'influence positive et significative du climat diversité sur la satisfaction au travail, sur l'engagement organisationnel affectif et sur l'engagement organisationnel normatif, nous offrons dans ce troisième article une validation supplémentaire, et scientifiquement robuste pour la nouvelle conceptualisation du climat diversité.

Sur le plan managérial, notre travail est l'un des premiers à confirmer le lien entre un climat diversité positif au sein des organisations et l'adoption de comportements performants par les salariés. Ceci implique que les efforts de valorisation et de promotion de la diversité au sein des organisations permettent bien de répondre à un objectif de management de la performance individuelle. Les organisations, les managers et les praticiens de la GRH ont donc tout intérêt à considérer qu'un management affirmé et structuré de la diversité est un prédicteur d'une plus grande performance des salariés. De plus, en éclairant le rôle important des états affectifs pour l'adoption de comportements performants lorsque les salariés perçoivent un climat diversité positif, les praticiens disposent de clés de compréhension des mécanismes à privilégier, et des leviers sur lesquels agir.

D'autre part, considérer la performance des salariés comme une combinaison de comportements, tels que la mise en œuvre des compétences nécessaires à la réalisation des missions, l'adaptabilité et la proactivité, est un cadre pertinent pour la gestion de la performance au sein des entreprises actuelles. Cette approche permet de réduire considérablement les biais potentiels et effets de contexte inhérents à l'utilisation de la notion de performance organisationnelle, non uniquement non imputables aux salariés eux-mêmes, mais plutôt à leur environnement proche (interne à l'organisation) ou plus lointain (externe à l'organisation). Elle

invite donc les organisations à intégrer, ou renforcer, dans leurs processus et outils d'évaluation de la performance ces comportements, et pas uniquement les résultats objectifs de ces comportements.

D'autant plus que l'on peut estimer que les salariés qui développent plus d'adaptabilité et de proactivité aujourd'hui, seront plus susceptibles d'être toujours performants à moyen terme. Ainsi, la perception d'un climat favorable à la diversité et les comportements performants qui en résultent, constitueraient tous deux un avantage compétitif créateur de valeur pour les organisations au sens des perspectives de *resource-based view* et de *strategic human resource management* (Barney, 1991 ; Barney & Wright, 1998 ; Wright et al., 2001).

3.3.Limites

Notre troisième recherche connaît évidemment des limites que nous exposons ci-après. La première concerne le potentiel biais de méthode commune qui a pu affecter nos résultats, puisque nous avons collecté nos données au travers d'une unique méthode dans cette recherche. En ce qui concerne la mesure des rôles performants au travail, nous avons utilisé la perception autodéclarée par les individus. Cette mesure auto-déclarée peut-être sujette à plusieurs biais, tels que la désirabilité sociale par exemple. Elle pourrait être croisée avec le recueil de l'avis des managers sur la performance des salariés, afin de disposer d'une mesure complémentaire de la performance et de renforcer sa fiabilité (Griffin et al., 2007).

De plus, nous nous appuyons dans cette recherche sur le modèle de Kopelman et al. (1990) qui postule que la performance individuelle en réponse à la perception du climat, mène ensuite à une plus grande performance organisationnelle. Nous n'avons pas exploré l'ensemble de cette relation, c'est-à-dire si la performance organisationnelle résultait des comportements performants des salariés influencés par leur perception d'un climat favorable à la diversité.

Enfin, nous avons déjà soulevé que la prise en compte du contexte est importante dans l'étude tant du climat diversité que de la performance des salariés. Nous avons recueilli nos données dans une organisation publique française. Les spécificités de l'impact du climat diversité sur différentes attitudes et comportements dans le secteur public, par rapport au secteur privé, n'ont été que récemment explorées (Hobman et al., 2004 ; Brimhall et al., 2014 ;

Oberfield, 2016 ; Moon, 2018 ; Lee, 2019). Il serait utile de les approfondir pour mieux comprendre le rôle du secteur, public ou privé, dans l'influence du climat diversité.

BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE III

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ariani, D. W. (2012). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, and Individual Performance: An Empirical Study from Banking Industry in Indonesia. *Management Research*, 4(2), 226–241.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to Diversity in Recruitment Advertising - Are Differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672–679.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, (37), 31–46.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468–482.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014a). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014b). Expanding Insights on the Diversity Climate-Performance Link: The Role of Workgroup Discrimination and Group Size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 931–941. Paris. Economica.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79–88.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, 15(3), 239–258.
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K., & Klarsfeld, A. (2017). Reconstructing the Concept of Diversity Climate-A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. *European Management Review*.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A theory of job performance. In N. Schmitt and W.C. Borman and Associates (eds), *Personnel Selection in Organizations*, 35–70. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ, Technical Report II. Center for Creative Leadership.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chen, X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from U.S. real estate firms. *The Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering Predictor Variables in Cross-Sectional Multilevel Models: A New Look at an Old Issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121–138.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347–358.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge (2nd ed.). New York, NY.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 2, 2nd ed., pp. 165–208). Palo Alto, CA: Press, Consulting Psychologists.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In P. D. R. Ilgen & E. D. (Ed.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1–20). San Francisco: Jossey-Bass.

- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 74–113.
- Johnson, W. J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831–853.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539–545.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, 251–289). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.
- LeBreton, J. M., and Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- Lee, H. (2019). Does Increasing Racial Minority Representation Contribute to Overall Organizational Performance? The Role of Organizational Mission and Diversity Climate. *American Review of Public Administration*, 49(4), 454–468.
- Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129–150.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326–339.

- Maas, C. J., & Hox, J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology*, 1(3), 86–92.
- Madera, J. M., Dawson, M. and Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865–875.
- McGee, G.W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638–642.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate From Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), 20–52.
- Moon, K. K. (2018). How does a diversity climate shape the relationship between demographic diversity and organizational social capital in the U.S. federal government? *Public Management Review*, 20(8), 1246–1264.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology*, Second Edition (eds I. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse).

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In *Testing: Applied and theoretical perspectives* (Praeger, 218–247). New York: R. Dillon & J. Pelligrino.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (Pulakos, 325–365).
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147–158.
- Newman, D. A., Kinney, T., & Farr, J. L. (2004). Job performance ratings. In J. W. & Sons (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* (J. C. Thom, 373–389). Hoboken.
- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5), 763–790.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345–1361.
- Parks, K. M., Knouse, S. B., & McDonald, D. P. (2008). Latina Perceptions of Diversity Climate in the Military. *Business Journal of Hispanic Research*, 2(3), 48–61.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305–558.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 1, 5-39.
- Reinwald, M., Huettermann, H., & Bruch, H. (2018). Beyond the Mean: Understanding Firm-Level Consequences of Variability in Diversity Climate Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 472-491.
- Roberson, Q. M., & Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 379–391.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Schneider, B. (1994). HRM: A service perspective-toward a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 64–76.

- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625–638.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. In M. A. Q. & A. Dudda (Ed.), *Training for 21st century technology: Applications of psychological research*, 89–118. Washington, DC: APA Books.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21–39.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organisational Behaviour*. New Jersey: John Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thach, L., & Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30–46.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Triana, M. D. C., García, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), 817–843.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Turner, J. R. (2015). Hierarchical linear modeling: Testing multilevel theories. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), 88–101.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322–347.

- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity Cues on Recruitment Websites: Investigating the Effects on Job Seekers' Information Processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214–224.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22. Bulletin, 45, 487-495
- West, B. T., Welch, K. B., & Galecki, A. T. (2014). *Linear mixed models: a practical guide using statistical software. Evaluation & the health professions*. Boca Raton: Chapman and Hall/CRC.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50–59.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social – Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322–333.

CONCLUSION DE LA THESE

Cette dernière partie conclusive de la thèse a pour objectif de synthétiser nos résultats majeurs à la lumière de notre problématique de recherche, à savoir « L'impact du climat diversité, en tant que climat organisationnel, sur la performance individuelle des salariés ». Puis nous offrons une ouverture scientifique vers des recherches futures. Dans un premier chapitre (1.), nous présentons la synthèse de nos principaux résultats au regard de nos trois objectifs de recherche. Dans un deuxième chapitre (2.), nous exposons les contributions majeures de la thèse, au sens conceptuel, théorique, méthodologique et managérial. Puis, dans un troisième chapitre (3.), nous développons les limites de cette recherche et ouvrons des perspectives pour de futures recherches.

1. SYNTHESE DES RESULTATS

Nous poursuivions trois objectifs de recherche dans cette thèse, à savoir : (1) clarifier le concept de climat diversité (section 1), (2) opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel (section 2), et (3) comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle (section 3). Nous présentons les résultats majeurs associés à chacun de ces objectifs en suivant.

1.1. Clarifier le concept de climat diversité

Notre premier objectif de recherche était de clarifier le concept de diversité, à la suite de l'appel de plusieurs chercheurs qui en ont soulevé les limites et incohérences (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013 ; Dwertman et al., 2016 ; McKay & Avery, 2015). Nous avons pour ce faire procédé à une analyse systématique de la littérature. Cette revue détaillée nous a amené d'une part, à confirmer l'absence de consensus autour du concept de climat diversité, que ce soit en termes de définition, de dimensions, de niveau d'analyse et de mesure, et d'autre part, à identifier des limites complémentaires dans l'utilisation du concept.

Ainsi, nous avons confirmé la prédominance déjà relevée des travaux menés au niveau individuel (McKay & Avery, 2015), donc non-inscrits dans le cadre des climats organisationnels auxquels appartient le climat diversité. Selon ce cadre (Reichers & Schneider, 1990), le climat diversité est en soi un construit de niveau supérieur, reflétant la perception partagée et agrégée par les salariés. Les autres limites que nous avons identifiées tiennent notamment au caractère fortement ancré du climat diversité dans le contexte nord-américain dans lequel il a émergé, qui en limite aujourd'hui l'utilisation dans d'autres contextes nationaux. Nous avons de plus relevé des incohérences dans le traitement du climat diversité, quant aux cibles adressées. En effet, certains auteurs ont étudié le climat diversité en investiguant la perception des salariés vis-à-vis d'eux-mêmes ou bien envers des catégories de salariés supposées discriminées ; alors que le climat diversité se veut une interprétation descriptive faite par les salariés de leur environnement de travail au regard de la diversité, sans jugement personnel.

Pour faire face à ces différentes incohérences qui freinent l'avancement de nos connaissances sur le climat diversité, nous avons déconstruit puis reconstruit le concept. La reconstruction s'est fondée sur l'analyse des définitions, dimensions et mesures du climat diversité existantes (Nombre d'études analysées = 62), afin de faire émerger une nouvelle conceptualisation. Nous réaffirmons que le climat diversité se doit d'être défini et opérationnalisé comme un construit de niveau supérieur (le groupe a minima), et qu'il s'agit d'un élément perceptuel envers l'environnement de travail.

Nous avons ainsi reconceptualisé le climat diversité en trois dimensions, à savoir l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis*. Ces trois dimensions correspondent respectivement à des composantes : assertive (affirmation explicite d'être en faveur de la diversité), de programmatique (mise en œuvre de politiques, processus, procédures et normes pour promouvoir la diversité) et comportementale (les attitudes et comportements attendus et valorisés au regard de la diversité). Nous offrons donc une nouvelle grille de lecture du climat diversité, qui puise à la fois dans la littérature existante et qui permet en même temps de répondre aux limites identifiées en adoptant un nouveau cadre conceptuel. Nous nous inscrivons pour ce faire dans le cadre conceptuel *HRM system structure* en cinq niveaux d'Arthur et Boyles (2007). En suivant ce cadre, le climat diversité est l'interprétation partagée par les salariés du sens qu'ils donnent aux principes, politiques, programmes et pratiques de management de la diversité dans leur organisation.

Associé à cette reconstruction, nous redéfinissons donc le climat diversité comme « *La perception partagée par les employés des intentions, des programmes, des attitudes et comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation* ». Cette définition fait non seulement écho au cadre conceptuel dans lequel nous nous sommes inscrits, mais répond à l'enjeu d'un concept qui soit adaptable à différents contextes culturels.

1.2. Opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel

Notre deuxième objectif de recherche était d'opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel, sur la base de sa nouvelle conceptualisation en trois dimensions. Nous avons donc adopté une méthode rigoureuse de développement puis de validation d'échelle de

mesure (Churchill, 1979 ; MacKenzie et al., 2011 ; Moore & Benbasat, 1991), grâce à 3 études successives (étude 1 : N = 150 ; étude 2 : N = 398 ; étude 3 : N_{unité} = 11, N_{individuel} = 221).

Nous avons ainsi développé une échelle finale en 11 items pour la mesure du climat diversité. Les trois premiers reflètent la dimension *intentionnalité*, les quatre suivants celle de *programmation* et enfin les quatre derniers celle de *praxis*. L'échelle a été initialement développée en anglais, puis administrée en anglais et en français après un processus de traduction et retraduction inversée (Brislin, 1970). Elle se présente comme suit :

Dimension *intentionnalité*

- 1) La Direction est visiblement engagée en faveur de la diversité
- 2) Direction a l'intention d'avoir une main d'œuvre diverse
- 3) Mon entreprise valorise les différences entre salariés

Dimension *programmation*

- 4) Mon entreprise a mis en place des plans d'actions pour promouvoir la diversité
- 5) Mon entreprise a lancé des initiatives pour diversifier sa main d'œuvre
- 6) Il y a des programmes qui s'adressent à des groupes sous-représentés
- 7) Il y a des politiques promouvant la diversité au travail

Dimension *praxis*

- 8) La discrimination n'est pas tolérée dans mon entreprise
- 9) Les comportements discriminatoires sont découragés dans mon entreprise
- 10) Les managers travaillent bien avec tout type de salariés sans distinction
- 11) Les équipes de travail accueillent volontiers les salariés qui sont différents

Cette échelle a été validée dans un premier temps au niveau individuel (étude 1 et 2), puis dans le respect du cadre organisationnel dans lequel le concept s'inscrit, au niveau agrégé (étude 3). Dans les deux cas, l'échelle développée, présente des propriétés psychométriques tout à fait satisfaisantes. Elle montre une grande fiabilité, ainsi qu'une bonne validité convergente, discriminante, nomologique et prédictive. Sa validité nomologique a été appréciée en démontrant l'influence du climat diversité tel qu'opérationnalisé sur la perception d'intégration sociale des salariés. Nous avons enfin confirmé le pouvoir prédictif de notre

échelle, en comparant son effet sur l'intégration sociale avec celui obtenu par la mesure la plus réutilisée par les chercheurs du domaine, soit celle en 4 items de McKay et al. (2008).

1.3. Comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle

Notre troisième objectif de recherche était de comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle. Pour ce faire, nous avons mené une dernière étude, privilégiant un nombre important d'unités agrégées au niveau supérieur ($N_{\text{unité}} = 34$; $N_{\text{individuel}} = 509$). Cet échantillon final répond ainsi à l'exigence de taille pour une grande fiabilité de l'analyse HLM réalisée (Hox, 2010).

En lien avec des environnements de travail toujours plus complexes et incertains, les rôles attendus des salariés ont évolué vers plus de flexibilité (Griffin et al., 2007 ; Ilgen & Pulakos, 1999). Nous avons donc apprécié dans cette étude la performance des salariés au travers des comportements performants qu'ils développent : la réalisation effective de leurs missions avec compétence, l'adaptabilité et la proactivité (Griffin et al., 2007). Nos résultats démontrent que le climat diversité organisationnel influence directement et positivement la performance individuelle des salariés ($b = 0.13***$).

Enfin, notre modèle de recherche s'inscrit dans le modèle de Kopelman et al. (1990), qui présente l'influence du climat organisationnel sur les comportements performants des salariés, via la médiation d'états affectifs et cognitifs. Suivant ce cadre, nous avons fait l'hypothèse que le climat diversité influence la performance individuelle des salariés, et que cette relation se fait via les mécanismes médiateurs de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif et normatif des salariés. Nos résultats nous ont permis de mettre en évidence le rôle déterminant des attitudes affectives dans la relation climat diversité - performance. En effet, le climat diversité influence positivement la satisfaction au travail des salariés ($b = 0.46***$), leur engagement affectif ($b = 0.48***$) et leur engagement normatif ($b = 0.54***$). Finalement, la satisfaction au travail ($p < 0.001$) et l'engagement affectif ($p < 0.05$) des salariés se sont avérés être partiellement médiateurs de l'influence du climat diversité sur la performance.

Cependant, nos résultats ne nous ont pas permis de valider notre hypothèse de médiation via l'engagement normatif, qui s'est avérée non significative. En synthèse, nos résultats montrent que les états affectifs des salariés, soit la satisfaction et l'engagement affectif, sont des mécanismes médiateurs qui expliquent comment le climat diversité perçu positivement influence une plus grande performance des salariés.

2. CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES ET MANAGERIALES

Notre travail présente plusieurs contributions significatives de différentes natures. Premièrement, nous présentons en suivant ses contributions académiques en termes conceptuels (section 1), théoriques (section 2), puis méthodologiques (section 3). Enfin, nous exposerons les contributions managériales majeures de nos travaux (section 4).

2.1. Contribution conceptuelle et théorique

2.1.1. Un cadre conceptuel « structurel » du climat diversité

La contribution conceptuelle principale de notre travail est d'avoir proposé un cadre conceptuel innovant pour la compréhension et l'étude du climat diversité. En réponse à notre premier objectif de recherche de clarification, nous avons en effet reconstruit le concept de climat diversité comme évoqué dans nos résultats. Nous proposons une nouvelle conceptualisation en trois dimensions : l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis*. Cette reconceptualisation s'inscrit dans le cadre conceptuel *HRM system structure* d'Arthur et Boyles (2007), adapté au domaine de la diversité dans le *diversity management system components* par Kulik (2014). Dans ce cadre, le management de la diversité est un « système structuré » en cinq niveaux dans l'organisation : (1) les paradigmes, (2) les politiques, (3) les programmes et (4) les pratiques relatives à la diversité, puis enfin (5) le climat diversité qui reflète la perception et l'interprétation partagée par les salariés du sens donnée aux 4 premiers niveaux. Ce cadre est donc cohérent et aligné avec les théories des climats organisationnels.

Le cadre conceptuel dominant jusqu'à présent dans la littérature du climat diversité privilégiait une conception que nous pourrions qualifier de dualiste. Dans le sens où les auteurs du climat diversité ont cherché à résumer les différentes pratiques du management de la diversité dans les organisations en deux paradigmes. Ces paradigmes ont été synthétisés par Dwertmann et al. (2016) comme celui de *fairness and discrimination* et celui de *synergy*. Ils distinguent la recherche d'équité et de non-discrimination (*fairness and discrimination*) de la recherche des bénéfices économiques tirés de la diversité (*synergy*). Ils ont de ce fait estimé que

le climat diversité perçu par les salariés se doit de refléter ces paradigmes, en considérant que la façon dont sont perçus les signaux spécifiques envoyés par l'organisation à ses salariés, s'inscrit forcément dans l'un ou l'autre de ces paradigmes. Cependant, Dwertman et al. (2016) ont mis en exergue l'incapacité des opérationnalisations existantes du climat diversité à couvrir ces deux paradigmes, avec une prédominance quasi-exclusive du paradigme de *fairness and discrimination* sur celui de *synergy*. La conceptualisation que nous proposons permet de sortir de l'impasse actuelle.

Nous adoptons une approche conceptuelle « structurelle » du climat diversité dans notre reconceptualisation (Arthur & Boyles, 2007 ; Kulik, 2014). De ce fait, nous postulons que le climat diversité est le reflet de la perception par les salariés des intentions présidant au management de la diversité (dimension *intentionnalité*), mais qu'il est aussi et en plus celui des politiques et des programmes mis en place au regard de la diversité (dimension *programmation*) et enfin des pratiques – attitudes et comportements – effectivement déployés sur le terrain (dimension *praxis*). Les trois dimensions du climat diversité, tel que reconceptualisé, combinent les deux perspectives identifiées par Dwertmann et al. (2016), mais aussi l'ensemble des autres éléments qui composent le système structuré du management de la diversité dans les organisations. En proposant ce nouveau cadre structurel pour étudier le climat diversité, nous proposons que l'existence d'intentions perçues relayées par des programmes et des comportements/attitudes perçus, est plus structurante que l'opposition entre *fairness and discrimination* et *synergy*.

2.1.2. Une définition du climat diversité adaptable à différents contextes

La seconde contribution conceptuelle de notre travail tient au caractère adaptable à différents contextes culturels de notre reconceptualisation du climat diversité. Nous définissons en premier lieu le climat diversité au travers de la perception partagée par les salariés des trois dimensions qui le composent. Mais nous répondons aussi à la limite relevée de définitions et opérationnalisations souvent centrées dans le contexte nord-américain et prenant en compte les formes de diversités et discriminations pertinentes dans ce contexte, mais peu transposables dans d'autres.

Ainsi, nous adoptons dans notre définition du climat diversité une perspective qui se veut à la fois universaliste et donc généralisable, en cohérence avec le paradigme post-

positiviste dans lequel nous inscrivons cette recherche, et à la fois adaptable aux spécificités des contextes nationaux et sociaux des organisations. C'est pourquoi nous le définissons comme « *La perception partagée par les employés des intentions, des programmes, des attitudes et comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation* ». En adressant les formes de diversité pertinentes dans le contexte et non une ou plusieurs catégories de salariés potentiellement discriminés, le concept de climat diversité devient adaptable à différents contextes sociaux. Notre travail contribue de ce fait à considérer le contexte dans l'étude du climat diversité, et à permettre une étude qui soit transposable à travers différents pays et cultures.

2.1.3. La compréhension du lien entre le climat diversité et la performance individuelle

Notre travail offre de plus une contribution théorique nouvelle pour la compréhension du lien entre le climat diversité et la performance des salariés, au travers du volet comportemental de la performance individuelle. La majorité des chercheurs du climat diversité se sont appuyés sur le modèle de Cox (1993) pour établir la relation entre le climat diversité et la performance de premier niveau (présence, turn over, productivité, qualité du travail...), puis de second niveau (profit, atteinte des objectifs...). Dans la grande majorité des cas, ils ont apprécié la performance organisationnelle, et ce majoritairement au travers de critères objectifs, soit les résultats obtenus. Or, le méta-modèle de la relation GRH - climat organisationnel - performance de Kopelmann et al. (1990) définit comment les pratiques de GRH influencent la création d'un climat organisationnel, qui en retour influence les états affectifs et cognitifs des salariés, puis leurs comportements performants, menant in fine à la performance organisationnelle. De ce fait et par extension au climat diversité, le climat diversité organisationnel influence indirectement les comportements performants des salariés, en amont de la performance organisationnelle escomptée. En nous appuyant sur ce modèle théorique, nous avons en effet démontré dans notre travail que le climat diversité influence positivement les comportements individuels performants, via la médiation de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif.

La dynamique de la performance individuelle par l'endossement des rôles attendus au travail n'a jamais été explorée en lien avec le climat diversité. Notre travail contribue donc à

mieux comprendre comment un climat favorable à la diversité influence ces comportements performants. En effet, en nous attachant aux comportements développés par les salariés, tels que requis par les organisations d'aujourd'hui, le lien entre climat diversité et performance individuelle peut être apprécié plus directement qu'au travers de la mesure des résultats objectifs qui résultent de ces comportements. Ce puisque les résultats objectifs individuels sont susceptibles d'être influencés par des facteurs contextuels indépendants des salariés eux-mêmes. Ainsi, la théorie du rôle (Katz & Kahn, 1978 ; Ilgen & Hollenbeck, 1991) suggère que l'endossement complet par les salariés des rôles attendus d'eux au travail est un meilleur révélateur de la performance individuelle dans les entreprises actuelles. Compte-tenu des environnements de travail actuels toujours plus incertains et changeants, les rôles attendus des salariés par les entreprises se sont élargis au-delà de la bonne réalisation de leurs missions. Ainsi, en plus de mettre en œuvre et développer les compétences nécessaires à leurs missions, les entreprises actuelles attendent que leurs salariés se montrent adaptables face aux changements et proactifs (Griffin et al, 2007).

2.1.4. Pour une approche dynamique de la relation climat-diversité – performance individuelle

Notre travail offre de plus une contribution innovante relative à la dynamique temporelle de la relation entre climat diversité et performance individuelle. La dimension temporelle avait été soulevée comme un facteur contextuel important dans l'étude de la diversité, de son management et de ses effets positifs escomptés (Bruna & Chauvet, 2010 ; Harrison et al., 1998 ; Watson et al., 1993). Or, l'appréciation de la performance par l'endossement des rôles au travail permet d'évaluer la performance actuelle des salariés, mais aussi d'envisager leur performance future, en raison de leur capacité à s'engager dans des comportements dynamiques, tels que l'adaptation et la proactivité.

Par conséquent, nous pouvons théoriquement estimer que les salariés qui développent plus d'adaptabilité et de proactivité aujourd'hui, devraient aussi être plus enclins à s'adapter aux évolutions futures de leur environnement de travail, et par conséquent aux attentes futures de leur employeur en termes de performance. Ils seront donc plus susceptibles d'être toujours performants à moyen ou long terme. Nous nous appuyons pour ce faire sur la théorie des rôles, qui explique que les rôles au travail se développent dynamiquement, les individus répondant

aux attentes de l'organisation en matière de rôle et ajustant leurs comportements en réponse (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Or, l'évolution des rôles attendus est communiquée par l'organisation par différents vecteurs, comme l'encadrement supérieur, les managers directs, les collègues ou par le biais de politiques formelles et de systèmes de récompense et de sanction. Ce sont donc les mêmes sources de messages que celles relatives aux comportements attendus et récompensés vis-à-vis de la diversité, qui une fois captés et interprétés par les salariés permettent la formation du climat diversité. La dynamique d'adaptation des comportements de la part des salariés, en réponses aux attentes actuelles et futures de l'organisation, devrait s'en trouver renforcée dans l'influence du climat diversité sur les comportements performants.

2.2. Contribution méthodologique

La troisième contribution majeure de notre travail est d'ordre méthodologique, en réponse à notre deuxième objectif de recherche, soit d'opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel. Nous avons ainsi développé, purifié et validé une nouvelle échelle de mesure du climat diversité en 11 items, alignée avec notre reconceptualisation en trois dimensions et le cadre des climats organisationnels. Nous avons suivi un processus rigoureux de développement d'échelle au travers de quatre études distinctes au total (trois études dans l'article 2 et une dans l'article 3). Les deux premières études ont permis le développement puis la validation de l'échelle au niveau individuel, puis les deux dernières nous ont permis de valider l'échelle résultante au niveau organisationnel avec réplication. Nous pouvons donc affirmer que cet instrument de mesure offre des propriétés psychométriques tout à fait satisfaisantes au niveau organisationnel, en termes de fiabilité, validité convergente, discriminante, nomologique et prédictive.

De plus, l'opérationnalisation réalisée du climat diversité contribue à son étude dans des contextes culturels et nationaux divers. Notre instrument de mesure a été développé en anglais à son origine, et déployé toujours en anglais auprès de répondants issus de 26 pays anglophones ou non (étude 2 article 2). L'échelle a ainsi été administrée dans des contextes différents, tout en démontrant des propriétés psychométriques stables. Elle a ensuite été traduite en français et administrée en France, avec toujours la même stabilité. Notre travail offre de ce fait une forte contribution méthodologique, en mettant à disposition une mesure robuste et stable du climat

diversité dans des contextes multiculturels variés. L'étude du climat diversité au sein d'organisations multiculturelles, ou des analyses comparatives entre différents pays, que ce soit au niveau organisationnel ou sociétal devient envisageable.

Enfin, notre recherche contribue à clarifier le climat diversité comme un construit organisationnel de niveau supérieur. De ce fait, elle renforce la nécessité de l'emploi de méthodes d'analyses multi-niveaux, qui prennent en compte la structure hiérarchiquement groupée des données pour considérer le climat diversité comme un climat organisationnel (Hox, 2010 ; Klein & Kozlowski, 2000). Afin de disposer d'une adéquation satisfaisante entre le modèle empirique testé et le modèle théorique comprenant le climat diversité, une attention particulière doit par ailleurs être portée à la taille de l'échantillon au niveau supérieur, ainsi qu'à la corrélation intra-groupes et la variance inter-groupes des données collectées. Nous avons ainsi réalisé nos analyses grâce à la méthode Hierarchical Linear Modelling (HLM), qui répond aux exigences de respect de la structure agrégée de données collectées au niveau individuel et à la corrélation induite des erreurs.

2.3. Contribution managériale

2.3.1. Pourquoi développer un climat pro-diversité ?

La quatrième contribution de notre travail est managériale. Elle répond à notre troisième objectif de recherche en validant l'influence positive du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle. Notre travail permet d'établir que, lorsque les salariés perçoivent un climat favorable à la diversité ils tendent à adopter les rôles performants attendus. Cette influence, via la médiation partielle de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, est forte et significative. Par conséquent, valoriser et promouvoir la diversité au sein des organisations, au travers d'intentions claires et affirmées, de programmes et plans d'actions formels et de pratiques non discriminatoires et bienveillantes, permet bien de répondre à un objectif de management de la performance individuelle.

En déployant un système structuré de management de la diversité, les organisations envoient le message des comportements attendus et valorisés vis à vis des différences, qui une

fois capté et interprété par les salariés permet la formation d'un climat partagé en faveur de la diversité. Ce faisant, les organisations favorisent *in fine* une plus grande performance de leurs salariés, qui développent les comportements attendus de mise en œuvre de leurs compétences, d'adaptabilité et de proactivité. Elles s'inscrivent de plus dans un management dynamique de la performance actuelle et future de leurs salariés, en favorisant l'adoption par les salariés de rôles répondants aux enjeux de flexibilité dans les contextes actuels toujours plus incertains et changeants.

De plus, en éclairant le rôle important des états affectifs des salariés dans la relation climat diversité organisationnel - comportements individuels performants, notre travail permet d'éclairer les praticiens dans la compréhension des mécanismes qui permettent de traduire le climat diversité en performance. Ainsi, les organisations sont mieux renseignées sur les états à privilégier chez leurs salariés, et des leviers prioritaires sur lesquels agir, à savoir la satisfaction au travail et l'engagement affectif. Quoique le rôle médiateur de l'engagement normatif dans cette relation n'a pas été démontré dans notre travail, nos résultats ont tout de même permis d'établir une influence forte du climat diversité sur cet autre volet de l'engagement. L'engagement normatif implique un sentiment de loyauté et d'obligation morale envers l'organisation. Favoriser le développement d'un climat pro-diversité, permettant un engagement normatif plus élevé de la part des salariés, est donc aussi un bénéfice substantiel pour l'organisation. En effet, divers travaux ont montré que l'engagement normatif permettait de réduire les intentions de départ (Allen & Meyer, 1996) et dans une moindre mesure les absences volontaires (Meyer et al., 1993). De plus, Reilly et Orsak (1991) ont mis en évidence que l'engagement normatif est négativement lié à diverses mesures de stress au travail, et contribue donc au bien-être au travail des salariés.

2.3.2. Comment développer un climat pro-diversité ?

Le climat diversité est composé de trois dimensions structurelles : l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis*. En cohérence avec cette conceptualisation, les organisations disposent de plusieurs leviers pour développer, renforcer ou maintenir leur climat diversité. Les directions ou top management ont donc tout avantage à affirmer leur intention de valoriser et promouvoir la diversité au sein de leur organisation. Les professionnels de la GRH et du management de la diversité sont invités à concevoir des programmes en faveur de la diversité

et des populations sous-représentées et à établir des plans d'actions pour diversifier la main d'œuvre. Les managers ont quant à eux intérêt à adopter des pratiques de management favorables à tous et chacun. Par ailleurs, l'ensemble des membres de l'organisation à tous les niveaux sont des vecteurs potentiels du message de la promotion et de la valorisation de la diversité, que ce soit en adoptant des comportements non discriminatoires, en les condamnant lorsqu'ils y sont confrontés ou en sont témoins, et en accueillant volontiers les personnes minoritaires dans les actes de travail quotidiens et les groupes de travail. L'ensemble des événements dans l'environnement de travail, à condition qu'ils soient perçus et interprétés collectivement par les salariés, permettent de favoriser le développement d'un climat diversité fort et partagé.

Pour autant, s'il semble a priori souhaitable que les trois dimensions identifiées soient développées pour former un climat diversité, le concept de climat diversité se veut réflexif. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une abstraction de niveau supérieur des dimensions qui le composent et qu'il se manifeste à travers ses sous-dimensions. Autrement dit, l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *praxis* sont chacune et à part entière une manifestation du climat diversité organisationnel perçue par les membres de l'organisation. Ceci implique qu'un climat diversité peut se former avec différentes combinaisons possibles, ou forces de représentation, de chacune des dimensions.

C'est pourquoi nous proposons une taxonomie des organisations vis-à-vis de leur climat diversité. En qualifiant chaque dimension en termes de « faible » ou « fort », nous établissons 8 profils distincts de climat diversité. Trois d'entre eux (Type II, III, IV) présentent une dimension qualifiée de forte et les deux autres de faible. Trois autres (Type V, VI, VII) sont le fruit de deux dimensions fortes. Enfin, dans le Type I l'ensemble des dimensions sont faibles, et à l'opposé dans le Type VIII les trois sont fortes. Cette typologie des climats diversité possibles reste une approche simplifiée de la réalité, dans la mesure où chaque dimension est non pas perçue de façon binaire dans l'appréciation du climat diversité mais sur un continuum. Pour autant, cette taxonomie contribue à éclairer les praticiens sur les différents chemins possibles pour favoriser l'émergence ou renforcer un climat diversité. Elle permet de mettre en évidence les différents leviers sur lesquels agir, en fonction de la composition initiale de leur climat diversité, en concentrant leurs efforts sur les dimensions plus faiblement perçues. Elle permet de plus d'apprécier l'évolution de leur climat diversité dans le temps en fonction des actions déployées dans un processus de changement.

Cette taxonomie sous-entend qu'il n'y a pas de voie unique pour le développement d'un climat diversité au sein des entreprises. Si certains peuvent considérer le Type VIII, où les trois dimensions sont fortes, comme l'aboutissement d'un climat diversité fort, le type IV peut quant à lui caractériser des organisations qui sont perçues comme ouvertes à la diversité au quotidien dans les pratiques, sans que des politiques formelles ou une intention explicite ne soit perçues. Ces organisations reflèteraient une diversité positivement ancrée de fait dans le quotidien du travail, ou nativement « diversity friendly ». Ceci pourrait être considéré par d'autres comme la dernière étape de l'intégration complète de la diversité. Nous ne cherchons pas ici à spéculer sur la meilleure composition du climat diversité, ni sur la meilleure voie pour y parvenir. Nous proposons de considérer différentes configurations du climat diversité, impliquant différents chemins possibles pour développer et maintenir un climat diversité positif au sein des organisations, pouvons correspondre à un « cycle de vie » de la maturité du management de la diversité.

3. LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

Nous présentons dans ce troisième et dernier chapitre de notre conclusion générale les limites inhérentes à notre travail, en termes notamment de biais de méthode commune et de contextualisation de nos résultats (section 1), puis nous ouvrons et développons des perspectives pour de futures recherches à partir de nos travaux (section 2).

3.1.Limites de recherche

3.1.1.Biais de méthode commune

En termes de méthode, nos résultats empiriques pourraient avoir été affectés par un biais de méthode commune, dans la mesure où les répondants dans les différentes études que nous avons réalisées ont évalué à la fois la variable indépendante et les différentes variables dépendantes (Podsakoff et al, 2003). D'autre part, les mesures ont été collectées en un temps unique pour chaque étude, ce qui peut tendre à accroître la covariance des variables. Sackett et Larson (1990) ont cependant mis en exergue que 51% des études portant sur les comportements humains recensées dans leur méta-analyse présentent un biais de méthode commune. Pour autant, nous avons pris le soin de minimiser ces risques d'effets de biais dans la conception des questionnaires utilisés. Pour ce faire, nous avons utilisé plusieurs procédures afin de créer des ruptures psychologiques chez les répondants, telles que la variation des formats de réponse pour les variables indépendantes (Likert en 5 points : « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ») et pour la variable dépendante de performance au travail (Likert en 5 points : « Jamais » à « Toujours »), une introduction du questionnaire qui n'induit aucune relation entre les variables indépendantes et la dépendante puis l'indication qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse et enfin la garantie de l'anonymat des répondants (Podsakoff et al, 2003). Nous pouvons espérer par conséquent que l'effet de méthode commune, bien que présent, a été limité dans nos résultats.

Nous avons d'autre part retenu une approche comportementale de la performance dans notre travail, et non une approche par des indicateurs (Motowidlo & Kell, 2012). Puisque nous

mesurons les rôles performants au travail, nous avons utilisé une mesure perceptuelle par les salariés. Cette mesure auto-déclarée peut-être sujette à plusieurs biais, tels que la désirabilité sociale ou un effet lié à l'état affectif positif ou négatif des répondants. Afin de réduire ces effets de biais, cette mesure pourrait être croisée avec le recueil de l'avis des managers sur la performance des salariés permettant ainsi de disposer d'une mesure complémentaire de la performance (Griffin et al., 20017). Nous avons cependant fait le choix de privilégier l'anonymat des répondants dans les études réalisées afin de réduire le biais de méthode commune, ce qui ne permettait pas de recueillir une appréciation de la performance issue d'une autre source. Cette dernière approche serait toutefois complémentaire dans de futurs travaux, afin de renforcer la fiabilité de nos conclusions.

3.1.2.Limites contextuelles de généralisation

Comme évoqué en introduction de notre travail, il est primordial de considérer l'impact que peut avoir le contexte dans l'étude de l'influence du climat diversité sur la performance, en raison de sa capacité à affecter la direction de causalité entre les deux variables, à inverser la valence des relations, à causer des effets curvilinéaires, ou à restreindre la généralisation des résultats empiriques (Johns, 2006). Nos résultats montrent que l'influence du climat diversité sur la performance individuelle s'avère principalement indirecte, via deux médiateurs partiels que sont la satisfaction au travail et l'engagement affectif. Nous pouvons donc supposer que d'autres mécanismes de médiation peuvent participer à expliquer cette relation. Dans leur méta-modèle, Kopelman et al. (1990) proposent notamment que la motivation au travail et les comportements d'attachement ou citoyens sont aussi des états médiateurs de l'influence du climat organisationnel sur la performance.

Nous avons d'autre part réalisé notre dernière étude dans le contexte d'une organisation publique française. Or, les organisations publiques opèrent dans des environnements politiques et juridiques différents des entreprises privées (Oberfield, 2016) et peuvent avoir des pratiques de GRH différentes en réponse (promotion, sanctions...). En outre, les employés du secteur public peuvent réagir différemment en ce qui concerne la diversité, compte tenu du rôle social en faveur d'une plus grande égalité attendue des organisations du secteur public (Hermann, 2015). De plus, les comportements performants peuvent eux aussi être considérés différemment par les membres d'organisations publiques. Ils peuvent d'un côté estimer que la performance

n'est pas un objectif des organisations publiques, d'autant que le risque de perte d'emploi est faible dans le secteur public (Kopelman & Rosen, 2016). D'un autre côté, leur motivation à contribuer à la société peut être une source de satisfaction dans leur travail, et les amener à développer des comportements performants (Kjeldsen & Andersen, 2013 ; Kjeldsen & Hansen, 2018). L'impact du contexte spécifique des organisations publiques peut donc avoir aussi teinté la nature ou la force de la relation entre le climat diversité et les comportements performants, c'est pourquoi la réplication de nos travaux dans un contexte organisationnel du secteur privé permettrait de renforcer la validité externe de nos résultats.

Enfin, notre modèle final de recherche a été testé dans le contexte français uniquement. La reconceptualisation du climat diversité proposée dans notre premier article, puis son opérationnalisation dans le deuxième, ont été développées dans l'objectif d'une compréhension du concept dans des contextes culturels et sociaux divers, et ont effectivement démontré des propriétés stables dans différents environnements internationaux. Notre modèle empirique ne recouvrant qu'un seul contexte culturel et social, il serait bénéfique de le répliquer dans des contextes nationaux différents, afin de renforcer le caractère généralisable de nos résultats et la validité externe du climat diversité tel que reconstruit et mesuré en trois dimensions.

Ces limites méthodologiques et contextuelles à nos travaux offrent autant de premières pistes d'amélioration pour de futures recherches afin d'en renforcer la validité et d'améliorer le caractère généralisable de nos résultats. Nous enrichissons les perspectives de recherches futures dans la section suivante.

3.2. Perspectives et futures recherches

Nous présentons dans cette section des perspectives de recherches afin d'aller plus loin dans l'étude et la validation du climat diversité, tel que conceptualisé et opérationnalisé. Ces perspectives tiennent premièrement à l'élargissement de notre modèle dans le cadre plus global dans lequel nous nous sommes inscrits (sous-section 1). Puis, à la considération des éléments de contexte culturels ou de maturité du management de la diversité (sous-section 2). Et enfin, nous aborderons la perspective encore peu explorée des effets combinés du climat diversité avec d'autres climats organisationnels (sous-section 3).

3.2.1.Méta-modèle de la relation diversité-performance

La relation diversité - climat diversité - performance individuelle

Notre recherche s'inscrit dans la relation plus générale entre diversité et performance. Nous avons précédemment relevé que plusieurs facteurs contextuels modérateurs permettent d'éclairer la relation diversité - performance (Introduction aux trois articles - Section 3.3). Dans cette perspective globale, notre modèle de recherche explore uniquement l'influence du climat diversité sur la performance des salariés. Or, si le climat diversité, est un modérateur majeur la relation diversité - performance, les pratiques managériales ou le support organisationnel sont aussi des facteurs qui peuvent influencer la relation. Cette relation pourrait donc être positivement ou négativement influencée par ces autres facteurs contextuels. La prise en compte, en complément du climat diversité, des styles managériaux au sein de l'organisation, ou bien du support organisationnel perçu, serait donc pertinente, afin de renforcer notre compréhension de l'influence du contexte dans la relation diversité - climat diversité - performance. D'autant que les pratiques managériales et le support organisationnel ont été précédemment considérés comme des antécédents du climat diversité (Goby et al., 2015 ; Hurtado et al., 1998 ; Szalacha, 2003).

Par ailleurs, si nos résultats montrent une influence effectivement positive du climat diversité sur la performance individuelle des salariés, la mesure dans laquelle cette relation pourrait être influencée par la composition démographique des entités considérées devrait être étudiée plus avant. En cohérence avec le cadre des climats organisationnels dans lequel s'inscrit le climat diversité, nous menons cette recherche au niveau organisationnel. Il ne s'agit donc pas dans notre propos d'étudier l'influence de l'appartenance à une catégorie démographique sur la relation climat diversité - performance, qui relèverait d'une analyse de niveau individuel. Mais bien de considérer le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des unités ou de l'organisation, suivant le niveau organisationnel d'analyse retenu pour le climat diversité, comme un facteur pouvant influencer la nature, le sens ou la force de la relation entre le climat diversité et les comportements performants.

En complément, et plus spécifiquement dans le cadre d'organisations hétérogènes, la dimension contextuelle temporelle peut s'avérer importante pour modérer la relation (Bruna &

Chauvet, 2010). Elle pourrait être explorée dans de futurs travaux grâce à la conception de recherches longitudinales, en étudiant l'évolution en des temps différents de l'influence du climat diversité sur la performance des salariés dans des équipes hétérogènes.

La relation climat diversité - performance individuelle - performance organisationnelle

Les modèles de Kopelman et al, (1990) et de Cox (1993) évoquent l'influence du climat sur la performance, dans un premier temps individuelle puis organisationnelle. Nous avons concentré notre recherche sur la relation entre le climat diversité et la performance individuelle. Afin de tester pleinement ces modèles, la médiation de la performance individuelle dans la relation climat diversité - performance organisationnelle devra être étudiée. Nous avons dans notre modèle éclairé le rôle positif du climat diversité plus particulièrement sur l'endossement par les salariés des comportements de performance attendus d'eux dans les organisations actuelles (mise en œuvre des compétences, adaptabilité, proactivité). Cependant, la façon dont ces comportements individuels performants, lorsqu'ils sont renforcés par la perception d'un climat diversité positif, génèrent ensuite une plus grande performance organisationnelle reste une relation à explorer.

La théorie des rôles présente les organisations comme des systèmes de comportements interdépendants (Katz & Kahn, 1978). Dans cette perspective, les comportements des salariés ont un impact sur leur performance individuelle, mais aussi sur la performance collective du groupe, de l'unité et de l'organisation plus largement. Ainsi, des comportements individuels peuvent participer directement à la performance des salariés, mais aussi indirectement à la performance de l'entité au travers d'un processus de composition agrégée (Chan, 1998). En fonction du niveau d'interdépendance des rôles dans l'organisation, la relation entre la performance individuelle et organisationnelle ne serait donc pas une simple somme mais une fonction plus ou moins complexe (Kopelman et al, 1990). Dans leur modèle des rôles positifs au travail, Griffin et al, 2007 ont développé les trois rôles performants individuels que nous avons considérés dans notre modèle, mais aussi et par écho trois comportements de rôles au travail au niveau du groupe et trois au niveau de l'organisation, soit une matrice de neuf éléments au total. De futures recherches pourront ainsi étudier l'influence du climat diversité

sur les comportements performants à un niveau supérieur, via la médiation des comportements individuels de performance.

Enfin, nous invitons les chercheurs à réaliser des analyses comparées de ces comportements collectifs de performance, résultant du climat diversité, avec d'autres mesures de la performance organisationnelle appréhendée par des indicateurs objectifs, économiques, financiers ou sociaux. Ceci afin de contribuer à mieux comprendre les mécanismes qui amènent le climat diversité à influencer la performance sous un angle comportemental ou au travers des résultats des comportements adoptés. De nouveau, la conception de recherches longitudinales est préconisée ici, afin d'apprécier la dynamique de l'évolution dans le temps de l'influence du climat diversité sur les comportements performants à différents niveaux, individuel puis de niveaux supérieurs.

Le rôle des pratiques de ressources humaines en faveur de la diversité

Dans leur méta-modèle, Kopelman et al. (1990) présentent les pratiques de GRH comme un facteur qui influence le climat organisationnel, ce dernier impactant ensuite la performance au travers des états affectifs et cognitifs développés par les salariés. Appliqué plus spécifiquement au climat diversité, Hurtado et al. (1998) ont déjà identifié différentes politiques de GRH permettant de renforcer le climat diversité relatif aux différences ethniques sur un campus. Il s'agit notamment de politiques de recrutement et de sélection de candidats permettant l'accessibilité à chacun et une représentation appropriée des minorités, de la mise en place de formations pour tous relatives à la déconstruction des stéréotypes, ou bien de programmes de mentorat ou de groupes de pairs. De leur côté, Boehm et al. (2014a) dans leur étude du climat diversité relatif à l'âge, montrent l'influence positive des pratiques de recrutement, carrière et rétention des salariés de tous âges sur le climat associé, puis sur la performance organisationnelle et les intentions de départ.

Ainsi, au regard du climat diversité global, McKay et Avery (2015) nous invitent à découvrir les différentes pratiques de GRH associées au développement d'un climat pro-diversité. En particulier, nous proposons que de futures recherches explorent dans quelle mesure et comment les pratiques de GRH issues d'une stratégie de « valeur ajoutée humaine » (ex : formation, développement des capacités d'apprentissage, polyvalence, implication, etc.)

influencent de façon plus significative la performance (Trudel et al., 2005), via la formation d'un climat favorable à la diversité puis l'engagement organisationnel des salariés.

D'autre part, Bowen et Ostroff (2004) ont introduit la notion de « *force du système de GRH* », comme un construit intermédiaire responsable de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises, via la création d'un climat organisationnel fort, analogue à la « situation forte » de Mischel (1973). Ils exposent que pour être efficaces, les organisations doivent s'efforcer de concevoir différentes pratiques RH qui soient cohérentes entre elles et alignées avec leurs objectifs, formant un « *système de GRH* » qui permette de favoriser le développement d'un climat spécifique. Au regard du climat spécifique de diversité, Reinwald et al. (2018) ont de même analysé les effets de la force du climat diversité sur différents résultats organisationnels, la force étant considérée comme le degré d'accord entre les salariés au sein d'une unité. Cependant, au-delà des différentes pratiques de GRH susceptibles de favoriser un climat diversité positif, la relation entre un système de GRH « fort » et un climat diversité « fort » reste une voie de recherche à explorer.

3.2.2. Etudes multi-contextes

L'influence de différents types de climats diversité

L'une des contributions fortes de notre travail réside dans la reconstruction du climat diversité autour de ses trois dimensions, et la taxonomie proposée des formes de climat diversité qui en découle. Nous avons appréhendé le climat diversité globalement dans notre travail afin d'apprécier son influence sur des variables proximales et distales (engagement, satisfaction, performance individuelle). Afin de poursuivre notre travail et d'améliorer notre compréhension du rôle joué par les trois dimensions du climat diversité, de futures recherches pourraient approfondir l'analyse de l'influence de chacune sur les variables déjà étudiées. Ainsi, comprendre si et dans quelle mesure l'une ou l'autre, ou bien certaines combinaisons des dimensions du climat diversité, influencent plus ou moins différents résultats offrirait des pistes concrètes de travail aux gestionnaires de la diversité dans les entreprises, en fonction de leur propre climat diversité.

De plus, de futures recherches sont invitées à étudier différents contextes d'entreprises, au regard de la maturité de leur management de la diversité, et de la relation de cette maturité avec leur climat diversité. Le climat diversité perçu par les salariés pourrait ainsi être considéré globalement ainsi qu'au travers de chacune de ses trois dimensions. Ces futures études pourraient notamment reposer sur le concept de domaine organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983), en analysant l'historicité, les acteurs impliqués, les initiatives prises, les types de discours, les facteurs contextuels, et enfin les outils et techniques déployés, ceci afin d'apprécier comment s'est développé le management de la diversité dans les organisations et quelle est leur maturité dans ce domaine (Djabi-Saïdani & Pérugien, 2019). Ensuite, analyser dans quelle mesure la variation des maturités des organisations vis-à-vis du management de la diversité influence leur climat diversité, et ses différentes dimensions perçues par les salariés, permettrait de mieux comprendre l'évolution de la formation du climat diversité selon le contexte de maturité des entreprises.

Cette piste de recherche pourrait par ailleurs être explorée dans le cadre de recherches longitudinales, en étudiant l'évolution dans le temps de la maturité du management de la diversité des organisations et de leur climat diversité. Ainsi, le climat diversité pourrait devenir un indicateur de l'évolution du management de la diversité pour les praticiens.

L'influence de contextes culturels différents

Nous avons tenté dans notre recherche de répondre à la limite identifiée du climat diversité au regard de son ancrage dans le contexte américain, qui limitait la généralisation des conclusions des études à des contextes différents. C'est pourquoi nous avons redéfini le climat diversité comme adressant les formes de diversité pertinentes dans le contexte particulier de l'organisation. Or, comme évoqué dans les limites de notre travail, notre modèle final de recherche a été uniquement testé dans le contexte français. Cependant, l'échelle de mesure du climat diversité que nous avons développée a été validée dans un environnement international, et a montré une grande fiabilité et validité au travers de différentes acceptions de la diversité et des populations potentiellement discriminées. Notre reconstruction et opérationnalisation du climat diversité permet donc de comparer plusieurs contextes culturels et sociaux, en tenant compte de chacune des formes de diversité appropriées au sein des organisations considérées. Nous invitons donc de futures recherches à investiguer l'influence du climat diversité sur la

performance, et divers autres résultats, simultanément dans divers contextes nationaux. Ces futurs travaux empiriques permettraient par ailleurs de renforcer la validité externe de notre échelle.

D'autre part, l'étude du climat diversité dans le contexte d'entreprises multinationales présenterait un intérêt tout particulier. Compte-tenu de la définition du climat diversité en trois dimensions, de futures études dans une même organisation internationale permettrait notamment de mieux apprécier le rôle de chacune des dimensions dans la formation du climat diversité, en considérant différents contextes sociaux-culturels. En effet, les entreprises multinationales peuvent développer des modèles d'organisation plus ou moins décentralisés, et une adaptation de leurs politiques plus ou moins forte à leurs différentes implantations nationales. Dans ce cas spécifique et au regard de la formation du climat diversité organisationnel, nous convions de futures études à investiguer le rôle d'une intention envers la diversité qui pourrait être commune aux différentes entités nationales, celui des programmes et plans d'actions relatifs à la diversité, qui pourraient être homogènes ou bien adaptés à chacun des contextes nationaux, et enfin celui des pratiques discriminatoires ou accueillantes vis à vis des personnes minoritaires, qui elles seront nécessairement locales et ancrées dans le contexte culturel national. L'étude de différentes compositions du climat diversité en fonction de ses trois dimensions et de la variation de leurs influences sur la performance, telles qu'exposées dans la taxonomie proposée des climats diversité, permettrait d'éclairer les praticiens du management de la diversité qui opèrent dans des contextes culturels multiples.

3.2.3. Etudes de l'influence combinée de multiples climats dans le méta-modèle.

Les climats organisationnels relatifs à un domaine spécifique peuvent être multiples et simultanés dans les organisations. Pour autant, l'influence combinée de différents climats avec le climat diversité n'a été que très peu étudiée à ce jour. Par exception, McKay et al. (2011) ont montré que le climat diversité avait un impact plus significatif sur la satisfaction des clients, lorsque le climat de service perçu était lui aussi plus élevé. Or, différents types de climats organisationnels ont été identifiés et étudiés dans la littérature et ils peuvent parfois se recouvrir (Newlin & Pury, 2019). Nous pouvons notamment relever le climat de service (Schneider, 1980 ; Schneider et al., 2009), le climat de sureté (Zohar, 1980 ; Beus et al., 2010), le climat

d'éthique (Parboteeah et al., 2010 ; Victor & Cullen, 1988), le climat de justice (Naumann & Benett, 2000 ; Whitman et al., 2012) ou bien le climat d'innovation (Ahmed, 1998). Nous invitons donc pour finir à investiguer la façon dont divers climats interagissent, dans un nouveau modèle de l'influence de ces climats, dont celui de diversité, sur la performance des salariés et la performance organisationnelle.

Conclusion

Ce dernier chapitre conclut notre thèse de recherche, en synthétisant nos conclusions générales et contributions majeures au regard de notre problématique et de nos trois objectifs de recherche qui étaient de : (1) clarifier le concept de climat diversité, (2) opérationnaliser le climat diversité au niveau organisationnel, et (3) comprendre l'impact du climat diversité organisationnel sur la performance individuelle. Pour conclure notre travail, nous avons enfin ouvert de nouvelles perspectives pour de futures recherches, qui explorent plus avant le modèle complet de la relation pratiques de GRH - performance et diversité - performance dans lequel nous nous sommes inscrits. Nous proposons par ailleurs que de futures recherches approfondissent l'étude du climat diversité tel que reconceptualisé, d'une part dans des contextes culturels et de maturité du management de la diversité divers, d'autre part en considérant l'influence du climat diversité combiné avec d'autres types de climats sur la performance.

BIBLIOGRAPHIE DE LA CONCLUSION

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur Jr, W. (2010). Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713–727.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2010). *La diversité, levier de performance... sous condition de management*. Paris Dauphine University.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco. Berrett-Koehler.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

- Djabi-Saïdani, A., & Pérugien, S. (2019). The Shaping of Diversity Management in France: An Institutional Change Analysis. *European Management Review*.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168.
- Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). International Journal of Organizational Analysis Interpersonal communication and diversity climate: promoting workforce localization in the UAE. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 364–377.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–10.
- Hermann, C. (2015). The public sector and equality. *Global Social Policy*, 16(1), 4–21.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge (2nd ed.). New York, NY.
- Hurtado, S., Milem, J. F., Clayton-Pedersen, A. R., & Allen, W. R. (1998). Enhancing campus climates for racial/ethnic diversity: Educational policy and practice. *Review of Higher Education*, 21(3), 279–302.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 2, 2nd ed., pp. 165–208). Palo Alto, CA: Press, Consulting Psychologists.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In P. D. R. Ilgen & E. D. (Ed.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1–20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johns, G. (2006). The essential impact of content on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.
- Kjeldsen, A. M., & Andersen, L. B. (2013). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes. *Scandinavian Political Studies*, 36(2), 153–176.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation–Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24–48.

- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopelman, J. L., & Rosen, H. S. (2016). Are Public Sector Jobs Recession-proof? Were They Ever? *Public Finance Review*, 44(3), 370–396.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology*, Second Edition (eds I. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse).
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.
- Newlin, A. M. B., & Pury, C. L. (2019). All of the Above?: an Examination of Overlapping Organizational Climates. *Journal of Business and Psychology*, 1–17.

- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5), 763–790.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599–611.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 1, 5-39.
- Reilly, N. P. et Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311–330.
- Reinwald, M., Huettermann, H., & Bruch, H. (2018). Beyond the Mean: Understanding Firm-Level Consequences of Variability in Diversity Climate Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 472-491.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R., J. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (M. D. Dunn, pp. 419–489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52–65.
- Schneider, B., & Macey, W. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3–14.
- Szalacha, L. A. (2003). Safer Sexual Diversity Climates: Lessons Learned from an Evaluation of Massachusetts Safe Schools Program for Gay and Lesbian Students. *American Journal of Education*, 110(1), 58–88.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 3(2), 1–25.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary

conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Agocs, C. (2002). Systemic discrimination in employment: mapping the issue and policy responses. In K. L. International (Ed.), *Workplace equality: international perspectives on legislation, policy and practice*. The Hague.
- Agocs, C., & Osborne, B. (2009). Comparing equity policies in Canada and Northern Ireland: Policy learning in two directions? *Canadian Public Policy*, 35(2), 237-262.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Alderfer, C. P. C. P., & Smith, K. K. K. (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 35-65.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732-740.
- Ariani, D. W. (2012). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, and Individual Performance: An Empirical Study from Banking Industry in Indonesia. *Management Research*, 4(2), 226-241.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to Diversity in Recruitment Advertising - Are Differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal Attendance: The Relationships Between Race, Organizational Diversity Cues, and Absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902.

- Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. M. R. (2013). Examining the Draw of Diversity: How Diversity Climate Perceptions Affect Job-Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 52(2), 175–193.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? In *2ème journée de recherche du CEROS*, 1–24.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, (37), 31–46.
- Barth, I., & Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. Paris, Editions EMS.
- Bauer, T., and Green, S. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72–83.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Belghiti-Mahut, S. (2010). Du plafond de verre à l'harmonisation vie professionnelle - vie privée des femmes cadres : une perspective gestionnaire. *Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches, Université des Sciences et Techniques du Languedoc, Montpellier II*.
- Bell, M. (2011). *Diversity in organizations*. South-Western, Mason, OH: C. Learning.
- Bennacer, H. (2005). The classroom social climate: development of an adapted scale with French junior high school pupils and prediction of academic. *Revue de Psychoéducation*, 34(2), 233–263.
- Bender, A. F. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons. *Filemanagement de La Diversité*, 215–232.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468–482.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35(3), 87–106.

- Beus, J. M., Payne, S. C., Arthur, W., and Muñoz, G. J. (2017). The Development and Validation of a Cross-Industry Safety Climate Measure: Resolving Conceptual and Operational Issues. *Journal of Management*, 45(5), 1987-2013.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur Jr, W. (2010). Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-727.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. London: Transaction Publishers.
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014b). Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379-402.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014a). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 931-941. Paris. Economica.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation, the making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.

- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79–88.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2010). *La diversité, levier de performance... sous condition de management*. Paris Dauphine University.
- Bunge, M. (1993). Realism and Antirealism in Social Science. *Theory and Decision*, 35(3), 207–235.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2015). Addressing internal stakeholders' concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621–633.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, 15(3), 239–258.
- Buttner, E., Lowe, K., & Billings-Harris, L. (2012). An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 247–258.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). New York: Academic Press.
- Byrne, J. A. (1993). The horizontal corporation. *Business Week*, 20, 76–81.
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K., and Klarsfeld, A. (2017). Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. *European Management Review*.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A theory of job performance. In N. Schmitt and W.C. Borman and Associates (eds), *Personnel Selection in Organizations*, 35–70. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ, Technical Report II. Center for Creative Leadership.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.
- Chanlat, J. F., & Bruna, M. G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *ENA Hors Les Murs*, (415), 14–15.

- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M. E., & Özbilgin, M. (2013a). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international*, vol. 17, 5-13
- Chanlat, J. F., Davel, E., & Dupuis, J. P. (2013b). *Cross-Cultural Management, Management Across the World*, Routledge, London.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chen, X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from U.S. real estate firms. *The Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603– 630.
- Choi, S., and Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109–121.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*. 1-28
- Chung, Y., & Jackson, S. E. (2015). Cracking But Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1495–1515.
- Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1495–1515.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cole, B., Jones III, R. J., & Russell, L. M. (2016). Racial dissimilarity and diversity climate effect organizational identification. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 314-327.

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83–109.
- Commission Européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Unité D3. (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Commission européenne, et Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3. (2003). *Coûts et avantages de la diversité*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Comte, A. (1844). *Discours sur l'esprit positif*. (1844. Première édition : Paris, Carillian-Goeury et Dalmont, Ed.). Paris, Vrin (1995).
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, V., Gouri, E., Rexford, G., & Nathan, H. D. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management*, 13(1), 6-20.
- Crenshaw, K. W. (2005). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Cahiers du Genre*, 39(2), 51-82.
- D'Iribarne, P. (2014). *Penser la diversité du monde*. Le Seuil, Paris.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 65–75.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Djabi-Saïdani, A., & Pérugien, S. (2019). The Shaping of Diversity Management in France: An Institutional Change Analysis. *European Management Review*.

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.
- Drach-Zahavy, A., & Trogan, R. (2013). Opposites Attract or Attack? The Moderating Role of Diversity Climate in the Team Diversity-Interpersonal Aggression Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 449–457.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168.
- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2014). Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the Implementation Climate Scale (ICS). *Implementation Science*, 9(1), 157-168.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-50.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering Predictor Variables in Cross-Sectional Multilevel Models: A New Look at an Old Issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121–138.
- Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? *Travail, Genre et Sociétés*, 1(23), 181–190.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage Publications.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). Social cognition. *New York, NY. Mcgraw-Hill Book Company*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Fustec, A. (2008). *Diversité du capital humain et performance économique*. Projet européen Equal / Elmer.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479–514.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H., & Schneider, B. (2007). *Discrimination in organizations: An Organizational-Level systems perspective*. CAHRS Working Paper # 07-08.

- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534–540.
- Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9, 386–404.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499–517.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). International Journal of Organizational Analysis Interpersonal communication and diversity climate: promoting workforce localization in the UAE. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 364–377.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Goyal, S., Shrivastava, S., & School, R. B. (2013). Organizational Diversity Climate: Review of Models and Measurement. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(5), 2319–5614.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greene, B. A., Miller, R. B., Crowson, H. M., Duke, B. L., & Akey, K. L. (2004). Predicting high school students' cognitive engagement and achievement: Contributions of classroom perceptions and motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 29, 462–482.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347–358.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Londres: Sage Publications.
- Guchait, P., J. Madera and M. Dawson (2016). “Learning in the service environment: the influence of diversity climate”. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4): 448–470.

- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106.
- Haas, A., & Shimada, S. (2010). (Re) Définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité. Paris Dauphine University.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659–684.
- Haq, R. & Ng, Ed (2010), Employment Equity and Workplace Diversity in Canada, In Klarsfeld, A., (Ed.), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, 68-82, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–10.
- Hegarty, W. H., & Dalton, D. R. (1995). Development and Psychometric Properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI). *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 1047–1052.
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39–53.
- Hermann, C. (2015). The public sector and equality. *Global Social Policy*, 16(1), 4–21.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.

- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–59.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge (2nd ed.). New York, NY.
- Hunt SD, & Hansen JM. (2008). The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth. In *The Sage Handbook of Marketing Theory*, 111–126.
- Hurtado, S., Milem, J. F., Clayton-Pedersen, A. R., & Allen, W. R. (1998). Enhancing campus climates for racial/ethnic diversity: Educational policy and practice. *Review of Higher Education*, 21(3), 279–302.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica, Paris.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 2, 2nd ed., 165–208). Palo Alto, CA: Press, Consulting Psychologists.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In P. D. R. Ilgen & E. D. (Ed.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 1–20. San Francisco: Jossey-Bass.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizations. In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Groups process and productivity*. London: Sage.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*: 204–261. San Francisco: Jossey-Bass.

- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 74–113.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40(84), 40–84.
- Jansen, W. S., Otten, S., & Zee, K. I. Van Der. (2016). Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1–15.
- Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity & Inclusion*, 32(3), 262–276.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Johns, G. (2006). The essential impact of content on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Johnson, W. J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831–853.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Junter, A., & Sénac-Slawinski, R. (2010). La diversité : sans droit ni obligation. *Revue de l'OFCE*, 114(3), 167–195.
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W., & Maertz, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, 50(2), 271–287.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: John Wiley and sons.

- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539–545.
- Kjeldsen, A. M., & Andersen, L. B. (2013). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes. *Scandinavian Political Studies*, 36(2), 153–176.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation–Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24–48.
- Klarsfeld, A., Booysen, L. A. E., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (2014). *Perspectives from 16 countries on diversity and equal treatment at work: an overview and transverse questions Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F. W., & Sieben, B. (2019). Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, P. (2013). *Handbook of psychological testing*. London: Routledge.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Köllen, T. (2016). Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1967–1996.
- Kopelman, J. L., & Rosen, H. S. (2016). Are Public Sector Jobs Recession-proof? Were They Ever? *Public Finance Review*, 44(3), 370–396.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282(318), 282–318.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81.
- Kossek, E. E., Markel, K. S., and McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328–352.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, 251–289). Greenwich, CT: JAI Press.

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2), 156–166.
- Law, K. S., Wong, C. S., and Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. (3ème éd). Paris : Presses universitaires de France.
- LeBreton, J. M., and Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- Lee, H. (2019). Does Increasing Racial Minority Representation Contribute to Overall Organizational Performance? The Role of Organizational Mission and Diversity Climate. *American Review of Public Administration*, 49(4), 454–468.
- Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129–150.
- Leslie, L. M., & Gelfand, M. J. (2008). The who and when of internal gender discrimination claims: An interactional model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 123–140.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? in Gergen, K. J., Greenberg, M. S., & Willis, R. H. (1980). *Social exchange*. New York: Springer US.
- Levine, J. M., Resnick, L. B., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 585–612.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326–339.

- Maas, C. J., & Hox, J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology*, 1(3), 86–92.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Madera, J. M., Dawson, M. and Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865–875.
- McGee, G.W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638–642.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2006). What has race got to do with it? Unraveling the role of race/ethnicity in job seekers' reactions to site visits. *Personnel Psychology*, 59(2), 395–429.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources*, 33, 191–233.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (83), 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
- Moon, K. K. (2018). How does a diversity climate shape the relationship between demographic diversity and organizational social capital in the U.S. federal government? *Public Management Review*, 20(8), 1246–1264.
- Moon, K., & Christensen, R. K. (2019). Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate. *Public Personnel Management*, 1– 25.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(4), 305–333.
- Morin E.M., Savoie A., B. G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.

- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology*, Second Edition (eds I. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In *Testing: Applied and theoretical perspectives* (Praeger, 218–247). New York: R. Dillon & J. Pelligrino.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (Pulakos, 325–365).
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.
- Newlin, A. M. B., & Pury, C. L. (2019). All of the Above?: an Examination of Overlapping Organizational Climates. *Journal of Business and Psychology*, 1–17.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147–158.
- Newman, D. A., Kinney, T., & Farr, J. L. (2004). Job performance ratings. In J. W. & Sons (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* (J. C. Thom, 373–389). Hoboken.
- Ng, E. & Stephenson, J. (2015). Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity: An Evidence-Based Perspective. In Bendle, R., Bleijenberg, I., Henttonen, E., Mills, A.J., *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 235.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.

- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5), 763–790.
- OCDE (2017). Étude économique de la France, Pour une croissance et un marché du travail plus inclusifs. Retrieved from: <http://www.oecd.org/fr/economie/etudes/France-2017-OCDE-etude-economique-pour-une-croissance-et-un-marche-du-travail-plus-inclusifs.pdf>
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345–1361.
- Özbilgin, M & Chanlat, J-F (eds), (2017), *Diversity and Management: Perspectives from Different National Contexts*. London: Emerald
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2(1), 1–24.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599–611.
- Parks, K. M., Knouse, S. B., & McDonald, D. P. (2008). Latina Perceptions of Diversity Climate in the Military. *Business Journal of Hispanic Research*, 2(3), 48–61.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de Recherche En Management*, 13–33.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467–482.
- Piaget, J. (1967). *Principles of Genetic Epistemology*. Indianapolis/ Cambridge: Hackett.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69, 328–338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. *Management & Avenir*, 8(2), 61–85.

- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761.
- Popper, K. R. (1963). *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson, 1959, Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28
- Price, E. G., Gozu, A., Kern, D. E., Powe, N. R., Wand, G. S., Golden, S., & Cooper, L. A. (2005). The role of cultural diversity climate in recruitment, promotion, and retention of faculty in academic medicine. *Journal of General Internal Medicine*, 20(7), 565-571.
- Price, E. G., Powe, N. R., Kern, D. E., Golden, S. H., Wand, G. S., & Cooper, L. A. (2009). Improving the diversity climate in academic medicine: faculty perceptions as a catalyst for institutional change. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(1), 95–105.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305–558.
- Price, J. L., and Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422–1428.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Ragins, B. R., Gonzalez, J. A., Ehrhardt, K., & Singh, R. (2012). Crossing the Threshold: The Spillover of Community Racial Diversity and Diversity Climate to the Workplace. *Personnel Psychology*, 65(4), 755–787.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*, Cambridge: Harvard University Press
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Reilly, N. P. et Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311–330.

- Reinwald, M., Huettermann, H., & Bruch, H. (2018). Beyond the Mean: Understanding Firm-Level Consequences of Variability in Diversity Climate Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 472-491.
- Riccucci, N. M. (2010). Envisioning public administration as a scholarly field in 2020: Rethinking epistemic traditions. *Public Administration Review*, 70, S304-S306.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43, 164-178.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in the Managerial Ranks: Does Firm Size Matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roberson, Q. M., & Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 379-391.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations* (2ème édition). Paris: Editions ESKA.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- Sabeg, Y., & Méhaignerie, L. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*. Paris, Institut Montaigne.
- Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 203-231.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R., J. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (M. D. Dunn, pp. 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., and Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of business process management. *Information and Management*, 51(1), 43-56.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459-465.

- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52–65.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1994). HRM: A service perspective-toward a customer focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 64–76.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433.
- Schneider, B., & Macey, W. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3–14.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Schneider, B., 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Pfeiffer.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625–638.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2008). A Study of Perceived Diversity Climate by Employees Belonging to Different Social Groups. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 62–71.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2009). Employees' perception of diversity climate: Role of psychological contract. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 305–312.
- Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). Is it Spillover or Compensation? Effects of Community and Organizational Diversity Climates on Race Differentiated Employee Intent to Stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259–269.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. In M. A. Q. & A. Dudda (Ed.), *Training for 21st century*

- technology: Applications of psychological research*, 89–118. Washington, DC: APA Books.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organisational Behaviour*. New Jersey: John Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21–39.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic theory*, 7(3), 296–332.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581–593.
- Stoermer, S., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2016). Culture matters: the influence of national culture on inclusion climate. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 287–305.
- Stolle, D., Soroka, S., & Johnston, R. (2008). When does diversity erode trust? Neighborhood diversity, interpersonal trust and the mediating effect of social interactions. *Political Studies*, 56(1), 57–75.
- Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–165.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639–651.
- Szalacha, L. A. (2003). Safer Sexual Diversity Climates: Lessons Learned from an Evaluation of Massachusetts Safe Schools Program for Gay and Lesbian Students. *American Journal of Education*, 110(1), 58–88.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, 61–76. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 7–24. Chicago: Nelson-Hall.

- Thach, L., & Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30–46.
- Thomas Jr., R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for diversity management. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Triana, M. D. C., García, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), 817–843.
- Triana, M. del C., & Garcia, M. F. (2009). Valuing diversity: A group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 941–962.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 3(2), 1–25.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly III, C. (1991). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Briarcliff, 183–187). NY: Academy of Management.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8), 899–92.
- Turner, J. R. (2015). Hierarchical linear modeling: Testing multilevel theories. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), 88–101.
- Van Campenhoudt, L. and R. Quivy (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Van de Walle, I., & Mordret, X. (2008). De la Charte de la Diversité à la labellisation. CREDOC, Cahier de recherche n°255.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.

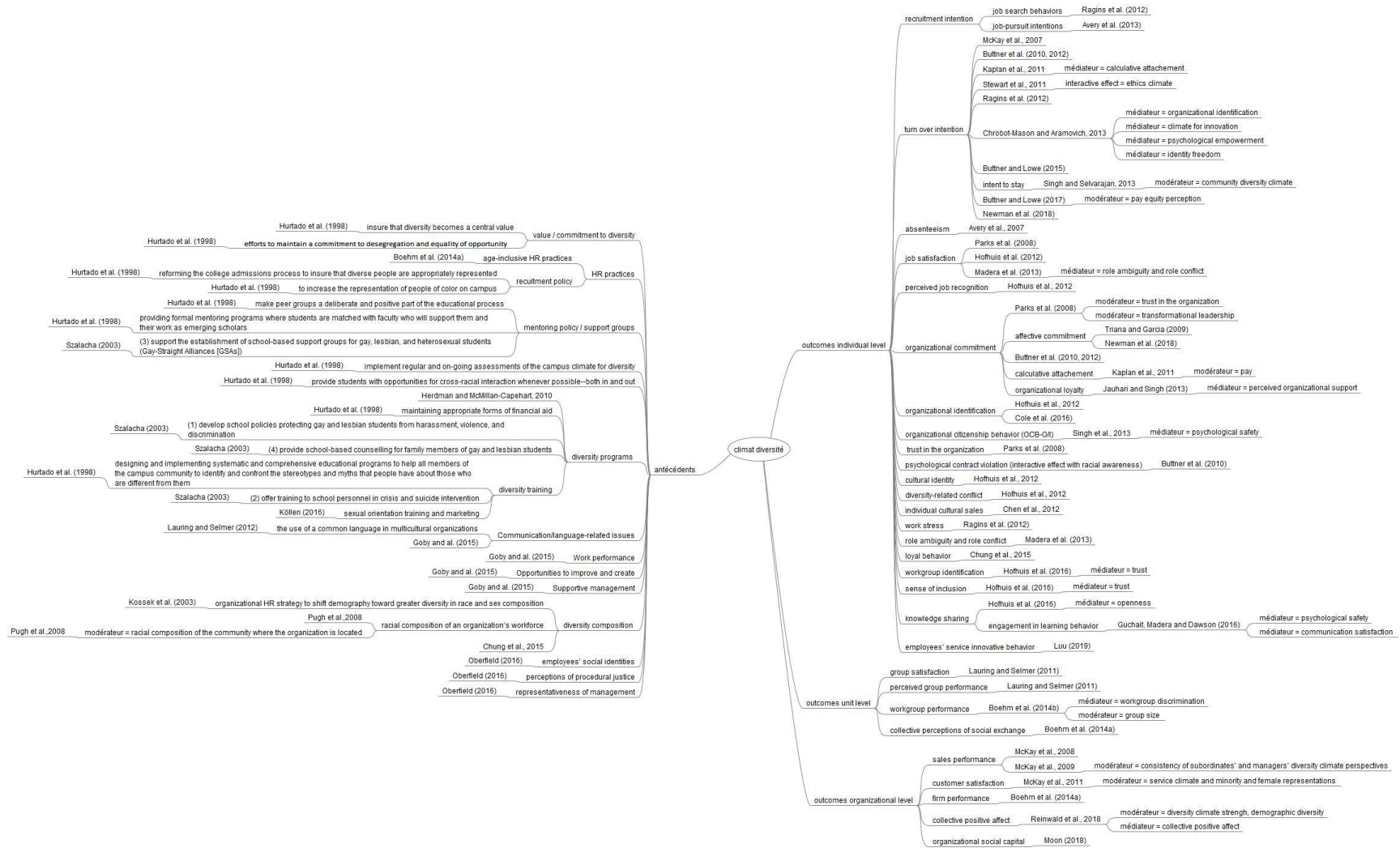
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Vandana Mohanty, S. K. A. (2014). A study of diversity climate perception in a telecom MNC: bhubaneswar. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(12), 69–74.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322–347.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024–1054.
- Vertovec, S. (Ed.). (1999). *Migration and social cohesion*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Volpone, S. D., Avery, D. R., & Mc Kay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 252–270.
- von Glasersfeld, E. (1988). *Introduction à un constructivisme radical*. L'invention de la réalité. Paris. Le Seuil.
- von Glasersfeld, E. (2001). Constructivisme radical et enseignement. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 1(2), 211–222.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity Cues on Recruitment Websites: Investigating the Effects on Job Seekers' Information Processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214–224.
- Wanberg, C. R., and Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 1(3), 373–38.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA.: Sage.

- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22. Bulletin, 45, 487-495
- West, B. T., Welch, K. B., & Galecki, A. T. (2014). *Linear mixed models: a practical guide using statistical software. Evaluation & the health professions*. Boca Raton: Chapman and Hall/CRC.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50–59.
- Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? *Management & Avenir*, 38(8), 157–175.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–57.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social – Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322–333.

ANNEXES

Annexe 1: Les relations testées du climat diversité	333
Annexe 2: Article 1 - Diversity climate definitions (54 articles – Chronological order).....	334
Annexe 3: Article 1 - Measurement analysis (Chronological order)	340
Annexe 4: Article 2 - Panel de 114 items initiaux	344
Annexe 5: Article 2 - Purification initiale à 26 items	348
Annexe 6: Article 2 - Echelle climat diversité en 11 items (anglais).....	349
Annexe 7: Article 3 - Questionnaire	350
Annexe 8: Acceptation publication EMR - Article 1	362
Annexe 9: Acceptation conférence EDI - Article 2	364
Annexe 10: Acceptation symposium “Exploring the Measurement of Inclusion in Organizations: Contributing to Construct Clarification”- AOM 2019.....	365

Annexe 1: Les relations testées du climat diversité



Annexe 2: Article 1 - Diversity climate definitions (54 articles – Chronological order)

Reference	Publication	Diversity climate definition
Kossek and Zonia (1993)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Climate is generally conceived as the influence of work contexts on employee behaviors and attitudes, which are grounded in perceptions
IMCD, Cox (1993)	<i>Book</i>	IMCD
Mor Barak, et al. (1998)	<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	Diversity climate refers to employee behaviors and attitudes that are grounded in perceptions of the organizational context related to women and minorities
Hurtado et al. (1998)	<i>The Review of Higher Education</i>	No explicit definition
Hicks-Clarke and Iles (2000)	<i>Personnel Review</i>	Diversity climate is seen to include policy support for diversity and equity recognition (seen as comprising recognition of the need for diversity, employee support for diversity and the perception of organizational justice in HR policies, practices and procedures)
Hopkins et al. (2001)	<i>Journal of Managerial Issues</i>	A set of generally shared beliefs/attitudes toward minority employees, their values, and their roles
Szalacha (2003)	<i>American Journal of Education</i>	“Sexual diversity climate” is defined as the quality of the internal environment of the school experienced by students regarding the level of safety, tolerance, and atmosphere of respect for sexual minority individuals.
Kossek et al. (2003)	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	No explicit definition
Hobman et al. (2004)	<i>Group and Organization Management</i>	Diversity climate refers to an individual’s perceptions of the organization’s attention to diversity issues, as reflected through human resource policies and procedures (e.g., recruitment practices, flexible working conditions, and resource support for minority employees) and general attitude toward the value of a diverse workforce for organizational effectiveness
Price et al. (2005)	<i>Journal of general internal medicine</i>	Institutional climate for diversity as “the perceptions, attitudes, and expectations that define the institution, particularly as seen from the perspectives of individuals of different racial or ethnic back- grounds.

Reference	Publication	Diversity climate definition
Roberson (2006)	<i>Group and Organization Management</i>	Diversity climate refers to employee perceptions of the organizational context related to women and minorities
Mc Kay et Avery (2006)	<i>Personnel Psychology</i>	Diversity climate perceptions as impressions that a firm adheres to fair personnel practices and the degree minorities are socially integrated into the work setting.
Gelfand et al. (2007)	<i>Book chapter</i>	Employees' shared perceptions of the policies, practices, and procedures that implicitly and explicitly communicate the extent to which fostering and maintaining diversity and eliminating discrimination is a priority in the organization
Mc Kay et al. (2007)	<i>Personnel Psychology</i>	Diversity climate is defined as employees' perceptions that an organization adheres to fair personnel practices and the degree that minority employees are integrated into the work environment
Avery et al. (2007)	<i>Personnel Psychology</i>	No use of the diversity climate construct
Mc Kay et al. (2008)	<i>Personnel Psychology</i>	Diversity climate is defined as employees' shared perceptions that an employer utilizes fair personnel practices and socially integrates under-represented employees into the work environment
Leslie and Gelfand (2008)	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	A positive climate for diversity (CFD) reflects the extent to which an organization values diversity, and therefore seeks to create and maintain diverse organizational membership
Pugh et al. (2008)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	An organization's diversity climate refers to employees' shared perceptions of the policies and practices that communicate the extent to which fostering diversity and eliminating discrimination is a priority in the organization.
Parks et al. (2008)	<i>Business Journal of Hispanic Research</i>	Perceptions that an employer utilizes fair personnel practices and integrates the attributes of the workforce into the work environment so all employees can reach their fullest potential while working toward mission effectiveness. This is accomplished at all levels of the organization through valuing diversity and implementing policies that demonstrate a commitment to diversity management.
Sia and Bhardwaj (2008)	<i>Indian Journal of Industrial Relations</i>	Diversity climate is composed of four dimensions - perceived organizational fairness, perceived organizational inclusiveness, perceived comfort, and personal diversity value. The present study included three dimensions and excluded perceived comfort.
Sia and Bhardwaj (2009)	<i>Journal of Indian Academy of Applied Psychology</i>	Diversity climate is composed of four dimensions: perceived organizational fairness, perceived organizational inclusiveness, perceived comfort, personal diversity value.

Reference	Publication	Diversity climate definition
Mc Kay et al. (2009)	<i>Personnel Psychology</i>	Diversity climate is employees' shared perceptions of the degree to which a firm is thought to utilize fair employee policies and socially integrate under-represented employees into the work setting
Triana and Garcia (2009)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Employee perceptions that the practices of the organization indicate that valuing and promoting diversity is a priority in the organization
Gonzalez and DeNisi (2009)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Diversity climate refers to the aggregate member perceptions about the organization's diversity-related formal structure characteristics and informal values.
Cox Edmondson et al. (2009)	<i>Journal of Communication Management</i>	Defined diversity climate as how workers perceive opportunities (for workers who are non-white and women) within their work organization.
Price et al. (2009)	<i>Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges</i>	An institution's diversity climate is influenced by its historical legacy of inclusion/exclusion of diverse groups, structural diversity (e.g., number of diverse faculty), psychological climate (e.g., perceptions of racial/ethnic tension), and behavioral dimensions (e.g., quality/quantity of interactions across diverse groups).
Herdman and McMillan-Capehart (2010)	<i>Journal of Business and Psychology</i>	Aggregate perceptions about the organization's diversity-related formal structure characteristics and informal values
Buttner et al. (2010)	<i>Career Development International</i>	Diversity climate is defined as "employee behaviors and attitudes that are grounded in perceptions of the organizational context related to women and minorities"
McKay et al. (2011)	<i>Organization Science</i>	Diversity climate, is defined as employees' shared perceptions about the extent to which their business unit values diversity by utilizing fair practices and socially integrating all personnel
Kaplan et al. (2011)	<i>Human Resource Management</i>	Define the diversity climate as employee perceptions regarding the extent to which individual diversity is valued, integrated into organizational life, and supported through fair employment practices
Stewart et al. (2011)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Defined as the "degree to which a firm advocates fair human resource policies and socially integrates under-represented employees"
Lauring and Selmer (2011)	<i>European Management Review</i>	A positive organizational diversity climate refers to group members' attention to issues related to demographic dissimilarities. It can be described as an environment where individuals value and respect the views of those who are different and work actively with a wide variety of individuals.

Reference	Publication	Diversity climate definition
Hofhuis et al. (2012)	<i>Journal of Applied Social Psychology</i>	Diversity climate is the degree to which an organizational climate facilitates the presence of cultural differences and views this diversity as a positive asset.
Volpone et al. (2012)	<i>Journal of Applied Social Psychology</i>	Psychological diversity climate is an individual assessment of the extent to which an employee perceives that his or her organization maintains an inclusive environment committed to providing equal opportunity to all employees
Chen and Portnoy (2012)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Employees' shared perceptions about the extent to which their firm values diversity by utilizing fair practices and socially integrating all personnel
Ragins et al. (2012)	<i>Personnel Psychology</i>	Community diversity climate is defined here as an individual's perception of the importance or value his or her community places on racial and ethnic diversity, and the degree to which he or she experiences the community as an environment characterized by inclusion and acceptance of differences.
Buttner et al. (2012)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Diversity climate is defined as employee behaviors and attitudes that are grounded in perceptions of the organizational context related to women and minorities.
Lauring and Selmer (2012)	<i>International Business Review</i>	An organizational climate open to diversity is an environment in which individuals respect the views of those who are different and where activities are not organized on the basis of demographic similarities among group members
Singh et al. (2013)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	Diversity climate is employees' perceptions regarding the extent to which an organization values and integrates diversity and supports it through fair employment practices
Avery et al. (2013)	<i>Human Resource Management</i>	Organizational value of diversity (OVD) is individuals' perception of what value an organization places on diversity
Chrobot-Mason and Aramovich (2013)	<i>Group and Organization Management</i>	Diversity climate consist of perceptions of a set of diversity practices aimed at providing fair and equal opportunities to all employees.
Drach-Zahavy and Trogan (2013)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>	Team diversity climate—team members' common perception that managing diversity and preventing discrimination really matter in their unit
Jauhari (2013)	<i>Equality, Diversity & Inclusion</i>	Employees' individual-level perceptions of a firm's diversity management, which is alternatively termed as perceived diversity climate

Reference	Publication	Diversity climate definition
Madera, Dawson and Neal (2013)	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Climate that fosters and maintains a multicultural workforce at one end or a climate that is hostile or indifferent toward a multicultural workforce on the other end
Boehm et al. (2014)	<i>Human Resource Management</i>	Members' shared perceptions of an organization's diversity-related policies, practices, and procedures
Boehm et al. (2014)	<i>Personnel Psychology</i>	Employees' shared perceptions of the policies, practices, and procedures that implicitly and explicitly communicate the extent to which fostering and maintaining diversity and eliminating discrimination is a priority in the organization.
Mohanty and Acharya (2014)	<i>Journal of Humanities And Social Science</i>	The degree to which a firm advocates fair human resource policies and socially integrates under-represented employees
Boehm et Dwertmann (2015)	<i>Work, Aging and Retirement</i>	The aggregate member perceptions about the organization's diversity-related formal structure characteristics and informal values
Goby et al. (2015)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	Diversity climate refers to the perception employees have of their organization's commitment to recruiting and celebrating people with different backgrounds
Chung and Jackson (2015)	<i>Academy of Management Journal</i>	Shared perceptions among employees in a unit that people are treated fairly and are integrated into work environment regardless of background
Buttner and Lowe (2015)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Employee behaviors and attitudes that are grounded in perceptions of the organizational context related to women and minorities
Jansen et al. (2016)	<i>Group Processes and Intergroup Relations</i>	The degree to which individuals perceive the group to be open towards and appreciative of differences between men and women
Köllen (2016)	<i>International Journal Of Human Resource Management</i>	Diversity climate is conceptualized as the degree to which a firm advocates fair human resource policies and socially integrates under-represented employees. For gay men and lesbians, this advocacy will be perceived as even higher the more the organization defines 'sexual orientation' as an important and equal core dimension of its diversity program.

Reference	Publication	Diversity climate definition
Oberfield (2016)	<i>Public Management Review</i>	Aggregate perceptions about the organization's diversity-related formal structure characteristics and informal values
Randel et al. (2016)	<i>Journal Of Managerial Psychology</i>	Psychological diversity climate, or individual level perceptions of "the extent that a firm promotes equal employment opportunity and inclusion"
Guchait et al. (2016)	<i>Journal of Service Theory and Practice</i>	Diversity climate has been defined as "perceptions of an organization's diversity related policies, practices, and procedures"
Cole et al. (2016)	<i>Equality, Diversity & Inclusion</i>	Individuals' perception of the organization's identity as valuing diversity and their experience with actions that support this perception combine to create PDC.

Annexe 3: Article 1 - Measurement analysis (Chronological order)

Reference / Items' semantic domain																				
Item numbers	1	20	7	32	18	5	10	1	5	13	24	10	2	7	13	8				
	<i>Organizational justice</i>	<i>Recruitment / integration and treatment of minorities / goal</i>	<i>Perception of organizational support</i>	<i>Diversity friendly work envt / Inclusive workplace / Value of diverse people / Organizational inclusiveness (OI) / openness to diversity</i>	<i>Respect of differences of people like me / diverse people</i>	<i>Equal access at all levels in the organization regardless of the group of belonging</i>	<i>Attitudes towards diversity / diverse people / personal diversity value (PDV)</i>	<i>Degree of conflicts between groups</i>	<i>Existence of stereotyping and discrimination</i>	<i>Institutional commitment / efforts to promote diversity</i>	<i>Fairness of HR practices / organizational fairness (OF)</i>	<i>Appreciation / enjoy / opportunities to work with diverse people</i>	<i>Respect of the psychological contract</i>	<i>Workers/ Management composition / demography</i>	<i>Top managers' commitment / support for diversity</i>	<i>Managers commitment / support for diversity</i>				
Kosseck and Zonia (1993)		x	x				x			x										
Mor Barak, et al. (1998)		x		x			x				x	x								
Hicks-Clarke and Iles (2000)	x	x	x				x			x										
Hopkins et al. (2001)		x		x						x			x							x
Szalacha (2003)		x	x						x	x										
Kosseck et al. (2003)		x	x																	
Hobman et al. (2004)							x					x								
Price et al. (2005)	No measure of diversity climate																			
Mc Kay et al. (2007)		x		x	x	x	x			x					x				x	

Mc Kay et al. (2008)				x	x						X				X	
Leslie and Gelfand (2008)										x					X	
Pugh et al. (2008)		x		x							X			x		x
Parks et al. (2008)				x								x				
Sia and Bhardwaj (2008)		x		x			x				X					
Sia and Bhardwaj (2009)		x		x			x				X					
Mc Kay et al. (2009)				x	x						X				X	
Triana and Garcia (2009)				x						x						
Gonzalez and DeNisi (2009)		x		x							X			x		
Cox Edmondson and al. (2009)	No measure of diversity climate															
Price et al. (2009)			x	x		x			x		X					
Herdman and McMillan-Capehart (2010)		x			x					x				x		
Buttner et al. (2010)											x		x			
McKay et al. (2011)				x	x						x				X	
Kaplan et al. (2011)		x		x						x						x
Stewart et al. (2011)				x	x						x				x	
Lauring and Selmer (2011)					x		x					x				

Hofhuis et al. (2012)				x								x				
Volpone et al. (2012)				x	x						x				x	
Chen and Portnoy (2012)						x				x						
Ragins et al. (2012)				x	x											
Buttner et al. (2012)		x	x	x			x				x	x				
Lauring and Selmer (2012)							x					x				
Singh et al. (2013)				x	x						x				x	
Avery et al. (2013)		x							x	x				x		
Chrobot-Mason and Aramovich (2013)		x			x			x	x							
Drach-Zahavy and Trogan (2013)				x	x						x			x	x	
Jauhari and Singh (2013)						x					x					
Madera, Dawson and Neal (2013)		x		x							x					x
Boehm et al. (2014)				x								x				
Boehm et al. (2014)		x		x							x			x		x
Mohanty and Acharya (2014)																
Goby et al. (2015)																
Chung and Jackson (2015)				x	x	x				x	x	x				x
Buttner and Lowe (2015)		x		x							x					

Jansen et al. (2016)				x	x											
Köllen (2016)			x	x	x				x							
Oberfield (2016)										x		x				x
Randel et al. (2016)				x	x						x				x	
Guchait et al. (2016)		x		x							x					x
Cole et al. (2016)				x	x						x				x	

Annexe 4: Article 2 - Panel de 114 items initiaux

Auteurs	Items de mesure du climat diversité
Lauring and Selmer, 2012	"Department members enjoy doing jobs with people despite of languages barriers"
Mc Kay et al., 2007	"Top leaders visibly committed to diversity"
Mc Kay et al., 2008	"[The Company] maintains a diversity friendly work environment"
Pugh et al., 2008	"[The company] makes it easy for people from diverse backgrounds to fit in and be accepted"
Mc Kay et al., 2008	"[The Company] respects the views of people like me"
Chung et al., 2015	"Capable people succeed at all levels in this organization, regardless of the group that they belong to (gender, nationality, race, disability)"
Avery et al., 2013	"Clearly, diversity is not important to this company"
Buttner and Lowe, 2015	"Department Heads here have a track record of hiring and promoting faculty members objectively regardless of their race, sex, religion, or age"
Lauring and Selmer, 2012	"Department members are more reluctant to communicate when faced with people speaking a different language"
Lauring and Selmer, 2011	"Department members enjoy doing jobs with people despite of language barriers"
Lauring and Selmer, 2012	"Department members make an extra effort to listen to people speaking different languages"
Chen et al., 2012	"Diversity is a part of relevant education and training activities in the organization"
Kaplan et al., 2011	"Diversity is very much a part of my company's culture"
Avery et al., 2013	"Employees at this company are probably very similar to one another"
Avery et al., 2007	"I am aware of my company's efforts to create diversity in the workplace"
Avery et al., 2007	"I believe that my company is adequately striving for diversity in the workplace"
Herdman and McMillan-Capehart, 2010	"I believe this [hotel] strives to have a very diverse workforce"
Chrobot-Mason and Aramovich, 2013	"I feel excluded from casual conversations with members of other demographic groups"
Buttner and Lowe, 2015	"I feel I have been treated differently here because of my race, sex, religion, or age"
Pugh et al., 2008	"I feel that my immediate manager/supervisor does a good job of managing people with diverse backgrounds"
Chung et al., 2015	"I have the same opportunities for career growth as my coworkers"
Chung et al., 2015	"I receive many opportunities to work with diverse and multicultural teams"
Avery et al., 2013	"I suspect that this company discriminates against minorities"
Mc Kay et al., 2008	"I trust [the Company] to treat me fairly"
Avery et al., 2007	"I trust senior management of my company or organization to deal with issues concerning equal treatment at my workplace"
Avery et al., 2007	"If I experienced discrimination at my workplace, I am confident that my employer would be able to resolve it in a fair and just manner, once I raised the issue"

Auteurs	Items de mesure du climat diversité
Lauring and Selmer, 2011	"In my department, members enjoy doing jobs with people from different professional backgrounds and/or work experiences"
Lauring and Selmer, 2011	"In my department, members enjoy doing jobs with people of different ethnicity, gender, and/or age"
Lauring and Selmer, 2011	"In my department, members make an extra effort to listen to people who hold different work values and/or motivation"
Hobman et al., 2004	"In my team, members are keen to learn from people who have different work values and/or motivations"
Hobman et al., 2004	"In my team, members enjoy doing jobs with people from different professional backgrounds and/or work experiences"
Hobman et al., 2004	"In my team, members enjoy doing jobs with people of different ethnicity, gender, and/or age"
Hobman et al., 2004	"In my team, members make an extra effort to listen to people of different ethnicity, gender, and/or age"
Hobman et al., 2004	"In my team, members make an extra effort to listen to people who are from different professional backgrounds and/or work experiences"
Hobman et al., 2004	"In my team, members make an extra effort to listen to people who hold different work values and/or motivations"
Jansen et al., 2016	"In my work group differences between men and women are seen as positive"
Avery et al., 2013	"It is unlikely that this company employs many minorities"
Kaplan et al., 2011	"Leaders hold themselves and others accountable for progress in diversity"
Mc Kay et al., 2007	"Maintains diversity-friendly work environment"
Pugh et al., 2008	"Managers demonstrate through their actions that they want to hire and retain a diverse workforce"
Triana and Garcia, 2009	"Managing diversity helped my organization to be more effective"
Chrobot-Mason and Aramovich, 2013	"Minority input is effectively considered at all levels in the organization"
Ragins et al., 2012	"My community fosters a positive climate for people of different races and ethnicities"
Ragins et al., 2012	"My community is a model for valuing racial and ethnic diversity"
Ragins et al., 2012	"My community welcomes people of different races and ethnicities"
Kaplan et al., 2011	"My company has a strong track record for recruiting people from diverse backgrounds"
Chung et al., 2015	"My coworkers appreciate my background and perspective"
Chung et al., 2015	"My coworkers help me feel like an important part of the team"
Chung et al., 2015	"My manager always treats me like a valued member of my team"
Chung et al., 2015	"My manager ensures that I always feel included at work"
Triana and Garcia, 2009	"My organization has sponsored classes, workshops, and/or seminars on diversity"
Triana and Garcia, 2009	"My organization puts a lot of effort into diversity management"
Triana and Garcia, 2009	"My organization spends enough money and time on diversity awareness and related training"
Triana and Garcia, 2009	"My organization values diversity"
Oberfield, 2016	"My supervisor / team leader is committed to a workforce representative of all segments of society"

Auteurs	Items de mesure du climat diversité
Mc Kay et al., 2007	"Offer equal access to training"
Mc Kay et al., 2007	"Offer training to manage diverse population"
Mc Kay et al., 2007	"Open communication on diversity"
Chen et al., 2012	"Organizational members have equal access to leadership opportunities"
Ragins et al., 2012	"People of different races and ethnicities would want to move to my community"
Oberfield, 2016	"Policies and programmes promote diversity in the workplace"
Mc Kay et al., 2007	"Publicize diversity principles"
Ragins et al., 2012	"Racial and ethnic diversity are not tolerated in my community"
Mc Kay et al., 2007	"Recruiting from diverse sources"
Mc Kay et al., 2007	"Respect perspectives of people like me"
Herdman and McMillan-Capehart, 2010	"The [hotel] makes sure the opinions and input of employees from different backgrounds are heard"
Herdman and McMillan-Capehart, 2010	"The [hotel] values differences in its employees"
Avery et al., 2007	"The head of my company or organization is committed to diversity at my workplace"
Kaplan et al., 2011	"The leadership at my company is committed to diversity"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"The organization had a mentoring system"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"The organization had an EO policy"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"The organization provided career breaks"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"The organization provided childcare facilities"
Chrobot-Mason and Aramovich, 2013	"There are tensions between members of different groups in this organization"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"They [You] had seen a copy"
Leslie and Gelfand, 2008	"This organization values diversity"
Chung et al., 2015	"This organization's actions demonstrate complete commitment to diversity with inclusion"
Mc Kay et al., 2008	"Top leaders demonstrate a visible commitment to diversity"
Kaplan et al., 2011	"Training and education from my employer teaches how to interact with people who are different"
Leslie and Gelfand, 2008	"Upper management is committed to promoting diversity"
Pugh et al., 2008	"Where I work, employees are developed advanced without regard to the gender or the racial, religious, or cultural background of the individual"
Mc Kay et al., 2007	"Workgroup has climate that values diverse perspective"
Lauring and Selmer, 2012	"Department members are keen to learn from people even when communication is slowed down by language barriers"
Oberfield, 2016	"Managers / supervisors / team leaders work well with employees of different background"
Hicks-Clarke and Iles, 2000	"The organization provided flexible working"
Mor Barak (1998)	Diversity issues keep some work teams here from performing to their maximum effectiveness
Kossek and Zonia (1993)	Gender diversity is important
Kossek and Zonia (1993)	Graduate assistant support for minorities
Kossek and Zonia (1993)	Graduate assistant support for women

Auteurs	Items de mesure du climat diversité
Mor Barak (1998)	I am afraid to disagree with members of other groups for fear of being called prejudiced
Mor Barak (1998)	I believe diversity is a strategic business issue
Mor Barak (1998)	I feel at ease with people from backgrounds other than my own
Mor Barak (1998)	I feel that I have been treated differently here because of my race, sex, religion, or age
Mor Barak (1998)	I think that diverse viewpoints add value
Mor Barak (1998)	Knowing more about cultural norms of diverse groups would help me be more effective in my job
Kossek and Zonia (1993)	Making academic areas accessible to handicappers is important
Mor Barak (1998)	Management here encourage the formation of employee network support groups
Mor Barak (1998)	Managers here give assignments based on the skills and abilities of employees
Mor Barak (1998)	Managers here give feedback and evaluate employees fairly, regardless of the employee's race, sex, age, or social background
Mor Barak (1998)	Managers here have a track record of hiring and promoting employees objectively regardless of their race, sex, religion or age
Mor Barak (1998)	Managers here make layoff decisions fairly, regardless of factors such as the employee's race, sex, age, or social background
Mor Barak (1998)	Managers interpret human resource policies (such as sick leave) fairly for all employees
Kossek and Zonia (1993)	Organization must recruit more handicappers
Kossek and Zonia (1993)	Organization should recruit more minorities
Kossek and Zonia (1993)	Organization should recruit more women
Kossek and Zonia (1993)	Racial diversity is important
Kossek and Zonia (1993)	Release time support for minorities
Kossek and Zonia (1993)	Release time support for women
Kossek and Zonia (1993)	Research productivity of minority faculty (from much higher to much lower)
Kossek and Zonia (1993)	Research productivity of women (from much higher to much lower)
Kossek and Zonia (1993)	Scholarly qualification of minority faculty (from much higher to much lower)
Kossek and Zonia (1993)	Scholarly qualification of women (from much higher to much lower)
Mor Barak (1998)	The "old boys' network" is alive and well here
Mor Barak (1998)	The company spends enough money and time on diversity awareness and related training
Mor Barak (1998)	There is a mentoring program in use here that identifies and prepares all minority and female employees for promotion

Annexe 5: Article 2 - Purification initiale à 26 items

- INT1 - Top management is visibly committed to diversity
- INT2- This organization puts a lot of effort into promoting differences between employees
- INT3 -Top management intends to have a diverse workforce
- INT4 -This organization displays its engagement in favor of diversity
- INT5 -Clearly, diversity is not important to this organization – reverse score
- INT6- This organization values diversity
- INT7- This organization values differences among employees
- INT8 -This organization openly communicates on diversity
- INT9 -This organization publicizes diversity principles
- PROG1- This organization has set up action plans to promote diversity
- PROG2- This organization has launched initiatives to diversify its workforce
- PROG3 -This organization has put in place processes that support diversity
- PROG4 -This organization has taken measures to have a more diverse workforce
- PROG5 -There are programs targeting under-represented groups
- PROG6- There are policies promoting diversity in the workplace
- PROG7 -This organization has policies to maintain a diversity-friendly work environment
- PROG8- This organization has policies that make it easy for diverse people to fit in
- PRAX1 -In this organization, discriminatory situations are resolved in a just manner
- PRAX2 -Discrimination is not tolerated in this organization
- PRAX3- Discriminatory behaviors are discouraged in this organization
- PRAX4 -Managers do a good job of managing diverse people
- PRAX5 -Managers work well with all kind of employees without distinction
- PRAX6- Workgroups welcome employees who are different
- PRAX7 -Employees enjoy to work with diverse organizational members
- PRAX8 -Employees make an extra effort to communicate with colleagues who are different from themselves
- PRAX9- Employees are keen to learn from diverse people

Annexe 6: Article 2 - Echelle climat diversité en 11 items (anglais)

Intentionality

Top management is visibly committed to diversity

Top management intends to have a diverse workforce

This organization values differences among employees

Programming

This organization has set up action plans to promote diversity

This organization has launched initiatives to diversify its workforce

There are programs targeting under-represented groups

There are policies promoting diversity in the workplace

Praxis

Discrimination is not tolerated in this organization

Discriminatory behaviors are discouraged in this organization

Managers work well with all kind of employees without distinction

Workgroups welcome employees who are different

Annexe 7: Article 3 - Questionnaire

Baromètre social - 2019

Bienvenue

Cette enquête aborde plusieurs thématiques telles que la satisfaction, l'engagement, l'innovation, l'efficacité, l'intégration et la diversité.

Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Pensez seulement à votre situation au sein de votre département, et répondez spontanément sans jugement de valeur personnel.

Votre réponse est complètement anonyme et confidentielle. Les réponses seront compilées et analysées collectivement par un cabinet externe.

Merci d'avance de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Votre participation nous est précieuse.

Cette première partie concerne l'intégration et la diversité au sein de votre département.

Merci de lire attentivement et de répondre aux affirmations suivantes.

* Je me sens comme un(e) « étranger(e) » dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Les personnes avec lesquelles je travaille me respectent

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je me sens à l'aise avec mes collègues

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* J'ai le sentiment d'être une partie prenante dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je ne me sens pas inclus(e) dans ce département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mes collègues semblent m'accepter comme l'un(e) d'entre eux

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* J'ai vraiment le sentiment de faire partie de mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département me donne l'impression d'y être inclus(e)

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département me fait souvent sentir comme « laissé(e) pour compte »

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je m'entends très bien avec les gens avec qui je travaille

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

La diversité fait référence aux caractéristiques individuelles, sociales ou professionnelles des agents ou salariés. Merci de considérer les formes de diversité pertinentes dans votre environnement professionnel avant de répondre.

Ensuite, merci de répondre aux affirmations suivantes sans aucun jugement personnel.

- * Les équipes de travail accueillent volontiers les agents/salariés qui sont différents dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Ma Direction est visiblement engagée en faveur de la diversité

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Mon département valorise les différences entre personnels

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Il y a des politiques promouvant la diversité au travail dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Les managers travaillent bien avec tout type de personnels sans distinction dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Mon département a lancé des initiatives pour diversifier son personnel

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * La diversité est importante pour mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Ma Direction a l'intention d'avoir une main d'œuvre diverse

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Mon département a mis en place des plans d'actions pour promouvoir la diversité

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * La discrimination n'est pas tolérée dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Les comportements discriminatoires sont découragés dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

- * Il y a des programmes qui s'adressent à des groupes sous-représentés

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

*** Je fais confiance à mon département pour me traiter équitablement**

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

*** Mon département maintient un environnement de travail favorable à la diversité**

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

*** Mon département respecte le point de vue de gens comme moi**

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

*** Ma Direction montre un engagement visible envers la diversité**

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

Cette seconde partie concerne votre engagement et satisfaction au travail.

Merci de lire attentivement et de répondre aux affirmations suivantes.

* Mon département représente beaucoup pour moi

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je n'éprouve pas un sentiment d'appartenance à mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je suis fier(ère) d'appartenir à ce département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Il ne serait pas correct de quitter mon département actuel, même si j'y trouvais avantage

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département mérite ma loyauté

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je dois beaucoup à mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je me sentrais coupable si je quittais mon département actuel maintenant.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon département

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je ne quitterais pas mon département maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon département actuel

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* J'ai vraiment le sentiment que les problèmes de mon département sont comme les miens

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

Pour poursuivre, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

* Dans l'ensemble je suis satisfait(e) de mon travail.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* En général, j'aime travailler ici.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Quand quelqu'un critique mon département, je le prends comme une attaque personnelle.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Je suis très intéressé(e) par ce que les autres pensent de mon département.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Quand je parle de mon département, je dis habituellement "nous" plutôt que "ils".

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* En général, je n'aime pas mon travail.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Les succès de mon département sont comme les miens.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Quand quelqu'un fait l'éloge de mon département, cela ressemble à un compliment personnel.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Si un article dans les médias critiquait mon département, je me sentrais gêné(e).

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

Cette troisième partie concerne l'innovation.

L'innovation est un processus qui implique à la fois le fait de proposer des idées et de les mettre en œuvre. Il requiert donc une variété de comportements de la part de chacun.

Merci d'évaluer dans quelle mesure vous démontrez les comportements suivants au travail.

* Je suis innovant(e)

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

* Je m'intéresse et fais des recherches sur les nouveautés

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

* Je recherche les moyens nécessaires pour déployer de nouvelles idées

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

* Je propose des idées créatives

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

* Je défends des nouvelles idées auprès des autres

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

* Je développe des plans d'action et planning adéquats pour déployer de nouvelles idées

☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Presque toujours ☐ Toujours

L'innovation dépend aussi du contexte de l'organisation.

Merci de lire attentivement et de répondre aux affirmations suivantes, sans jugement personnel.

* Mon département tient compte des suggestions des usagers et/ou partenaires.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département utilise les commentaires des usagers et/ou partenaires pour améliorer les services proposés.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département recueille activement les points de vue des usagers et/ou partenaires.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Les personnes dans mon département coopèrent pour aider à développer et à appliquer de nouvelles idées.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département a mis en place une série d'actions pour que les points de vue des usagers et/ou partenaires soient pris en compte.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Dans mon département, nous prenons le temps nécessaire pour développer de nouveaux services aux usagers et/ou partenaires.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département s'oriente constamment vers le développement de meilleurs services aux usagers et/ou partenaires.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Mon département fournit un soutien pratique pour les nouvelles idées et leur application.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

* Les personnes dans mon département sont toujours à la recherche de nouveaux moyens pour satisfaire les usagers et/ou partenaires.

☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

Cette dernière partie concerne votre sentiment de performance dans votre travail.

Merci de lire attentivement et de répondre aux affirmations suivantes.

* Je réalise correctement les activités essentielles de mon travail

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* J'améliore la façon de réaliser mes tâches principales

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* J'acquiers de nouvelles compétences qui m'aident à m'adapter aux évolutions de mes activités

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* J'apporte des modifications dans la façon d'effectuer mes tâches principales

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* Je m'adapte bien aux évolutions de mes activités principales

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* Je m'assure que mes tâches sont correctement effectuées

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* Je fais face aux changements apportés dans la manière de réaliser mes tâches

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* Je réalise complètement mes tâches en respectant les procédures

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

* Je trouve des idées pour améliorer la façon dont mes tâches principales sont accomplies

☐ Très peu souvent ☐ Peu souvent ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

Pour finaliser vos réponses :

* Genre

- ☐ Femme
- ☐ Homme
- ☐ Autre

* Votre métier ?

- ☐ Administratif
- ☐ Animation et Culturel
- ☐ Médical
- ☐ Social
- ☐ Technique
- ☐ Autre

* Agent d'encadrement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

* Votre Direction ?

Et au sein de la DGA Administration Générale ?

* Et au sein de la DGA Aménagement du Territoire ?

* Et au sein de la DGA Développement Economie Territoriale, Insertion, Environnement ?

* Et au sein de la DGA Education, Culture, Jeunesse, Sports, Loisirs ?

* Et au sein de la DGA Ressources Humaines ?

* Et au sein de la DGA Solidarités Départementales ?

* Et au sein de la DGS autres ?

Merci d'ajouter un commentaire final si vous le souhaitez :

Annexe 8: Acceptation publication EMR - Article 1

Envoyé : mercredi 21 juin 2017 14:45

Objet : European Management Review - Decision on Manuscript ID EMR-OA-16-0269.R2

21-Jun-2017

Dear Dr. Klarsfeld:

Many thanks for submitting your manuscript EMR-OA-16-0269.R2 entitled "RECONSTRUCTING THE CONCEPT OF DIVERSITY CLIMATE - A CRITICAL REVIEW OF ITS DEFINITION, DIMENSIONS, AND OPERATIONALIZATION" to the European Management Review.

I am pleased to inform you that your revised manuscript has been accepted for publication in the European Management Review. The comments of the Associate Editor and the reviewer(s) are included at the end of this letter.

As such I will now forward the manuscript to our production department.

Once the manuscript has been copy edited and typeset you will receive an email directing you to our online proofing site where you will be able to check the PDF proofs of your article. Please read and follow the instructions carefully and send back any changes as directed. This will be your last chance to check the paper.

Your article cannot be published until you have signed the appropriate license agreement. Within the next few days you will receive an email from Wiley's Author Services system which will ask you to log in and will present you with the appropriate licence for completion.

Should you require any further information at this stage please do not hesitate to contact us at emre@wiley.com.

Thank you once again for your contribution to the European Management Review.

With kind regards

Sincerely,

Prof. Mustafa Ozbilgin

Editor in Chief, European Management Review mustafa.ozbilgin@gmail.com

Don't forget to register for our e-alerting services!

You will be notified when your article is published and when it has been cited. You can choose to receive these alerts in either a Text or HTML format. Plus you choose how often you would like to receive

them – daily, weekly or monthly! Simply:

1. Visit www.europeanmanagementreview.com
2. Log in, or register
3. Click on Get New Content Alerts in the JOURNAL TOOLS menu
4. Follow the simple on screen instructions

AE's Comments to Author:

Associate Editor: Vassilopoulou, Joana

Comments to the Author:

Dear Authors,

Thank you for the effort you have put into revising the manuscript. I think it is a stronger piece of work now and represents a very good fit with the theme of the special issue. I am glad to inform you that your paper has been accepted.

Thank you again for sending your manuscript to EMR and to our Special Issue in particular.

Kind regards, Joana

Reviewer(s)' Comments to Author:

Reviewer: 4

Comments to the Author

Thank you again for the opportunity to reread the revised paper and for being responsive to the suggestions I offered. The paper is significantly improved and I commend you on a successful revision. I will now recommend for the paper to be accepted. Congratulations!

Annexe 9: Acceptation conférence EDI - Article 2

De : EDI-Conference <website@edi-conference.org>

Envoyé : mardi 21 mai 2019 14:57

À : gaelle.falcon@bbox.fr; enquiries@edi-conference.org

Objet : EDI Conference 2019 Paper Submission

Dear Mrs Gaelle Cachat-Rosset

Your paper, A paradigm shift for measuring diversity climate: **Has been accepted.**

Please ensure your conference registration is complete by paying any conference fees due.

If any revisions are needed, please contact the stream chair(s) below.

We look forward to welcoming you to the EDI Conference 2019, Rotterdam.

Stream 1

Conference General Stream [details...](#)

Maria Giuseppina BRUNA - maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

Nathalie Montargot - montargotn@excelia-group.com

Best regards,

EDI Conference Committee

www.edi-conference.org

Annexe 10: Acceptation symposium “Exploring the Measurement of Inclusion in Organizations: Contributing to Construct Clarification”- AOM 2019

From: Marion Festing <mfesting@escpeurope.eu>
Sent: Thursday, March 28, 2019 12:34:13 AM
To: Michalle Mor Barak; brimhall@binghamton.edu; schnyder@usc.edu; Jansen, W.S. (Wiebren); Naomi Ellemers; Sahin, O. (Onur); Toorn, J.M. van der (Jojanneke); j.m.van.der.toorn@fsw.leidenuniv.nl; David Dwertmann; KLARSFELD Alain; CACHAT ROSSET Gaelle; Shore, Lynn
Cc: Helen De Cieri
Subject: AOM Symposium - Submission information

Dear all,

It is a pleasure to inform you that our symposium has been accepted for presentation at the AOM meeting in Boston. The GDO division is our sponsor. I do not have more information yet but I will get back to you once I will have access to the reviews and, of course, in due course for preparation.

We are very much looking forward to seeing you in Boston.

Marion & Helen

Prof. Dr. Marion Festing

Chair of Human Resource Management and Intercultural Leadership

Renault Chair of Intercultural Management

Academic Director of the Talent Management Institute (TMI)

Academic Director of the Excellence Centre for Intercultural Management (CIM)

Editor-in-Chief of the German Journal of Human Resource Management (GHRM)

mfesting@escpeurope.eu | [Chair](#) | [Renault Chair](#) | [TMI](#) | [CIM](#) | [ResearchGate](#) | [LinkedIn](#)

T +49 (30) 32 007-153 - F +49 (30) 32 007-109

Personal Assistant: [Michael Volk](#) | T +49 (30) 32 007-171

ESCP Europe Berlin Campus, Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin, Germany

Résumé

Cette recherche sur articles a pour objectif de mieux comprendre l'impact du climat diversité, considéré comme un climat organisationnel, sur la performance individuelle des salariés. Nous mobilisons ici le cadre conceptuel de Kopelman et al. (1990).

Le concept de climat diversité a cependant été critiqué pour ses défaillances conceptuelles et méthodologiques. Nous réalisons dans un premier article une revue de littérature approfondie (Nombre d'études analysées = 62), et proposons une reconstruction du climat diversité en trois dimensions : l'*intentionnalité*, la *programmation* et la *pratique*. Nous nous appuyons pour ce faire sur le cadre conceptuel de *HRM system structure* d'Arthur et Boyles (2007) et les *diversity management system components* de Kulik (2014).

Dans un deuxième article, nous opérationnalisons le climat diversité tel que reconceptualisé, en développant et validant une échelle de mesure en 11 items au niveau organisationnel. Nous avons mené pour ce faire trois études ($N = 150$; $N = 398$; $N_{\text{unité}} = 11$, $N_{\text{individuel}} = 221$) qui nous ont permis de valider les propriétés psychométriques de l'échelle en termes de fiabilité et de validité convergente, discriminante, nomologique et prédictive.

Enfin, dans un troisième article nous testons nos hypothèses de recherche grâce à une dernière étude ($N_{\text{unité}} = 34$; $N_{\text{individuel}} = 509$). Nos résultats montrent que le climat diversité organisationnel influence positivement la performance individuelle, et que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif sont des médiateurs de cette relation. La médiation de l'engagement organisationnel normatif n'est pas concluante.

Notre recherche a une contribution significative sur le plan conceptuel et méthodologique, en proposant une approche structurelle innovante et une mesure pour l'étude du climat diversité, par-delà les paradigmes dominants du management de la diversité. Elle offre de plus une forte contribution managériale, en proposant une taxonomie des climats diversité dans les organisations et en ouvrant plusieurs voies aux praticiens pour le développer.

Mots-clés

Diversité, climat diversité, climat organisationnel, performance, rôles au travail, satisfaction au travail, engagement organisationnel, analyses multi-niveaux

Summary

This research aims to better understand the impact of diversity climate, as an organizational climate, on individual employee performance. We use the conceptual framework of Kopelman et al. (1990).

However, the concept of diversity climate has been criticized for its conceptual and methodological shortcomings. In a first article, we produce an in-depth literature review (number of studies analyzed = 62), and we propose a reconstruction of diversity climate in three dimensions: *intentionality*, *programming* and *praxis*. We rely on Arthur and Boyles (2007)'s *HRM system structure* and on Kulik (2014)'s *diversity management system components* conceptual frameworks.

In a second article, we operationalize diversity climate as reconceptualized, developing and validating an 11-item measurement scale at the organizational level. To proceed, we conducted three studies ($N=150$; $N=398$; $N_{\text{Unit}}=11$, $N_{\text{individual}}=221$) that allowed us to validate the psychometric properties of the scale in terms of reliability and convergent, discriminant, nomological and predictive validity.

Finally, in a third article we test our research hypotheses with a final study ($N_{\text{unit}}=34$; $N_{\text{individual}}=509$). Our results show that organizational diversity climate positively influences individual employee performance, and that job satisfaction and affective organizational commitment mediate this relationship. Mediation of normative organizational commitment is inconclusive.

Our research has a significant contribution conceptually and methodologically, since it proposes an innovative structural approach and a measure for the study of diversity climate, beyond the dominant paradigms of diversity management. It also offers a strong managerial contribution, providing a taxonomy for diversity climates in organizations and opening up several avenues for practitioners to develop it.

Key words

Diversity, diversity climate, organizational climate, performance, work role, job satisfaction, organizational commitment, multi-level analysis